

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Ota koppi projektityöntekijästä

Outi Lahtinen

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma ylempi AMK (90 op)

Huhtikuu / 2012

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma, YAMK

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Outi Lahtinen	Sivumäärä 72 ja 2 liitesivua
Työn nimi Ota koppi projektityöntekijästä	
Ohjaava(t) opettaja(t) Merja Kylmäkoski	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Tampereen kaupunki/ Työllisyydenhoidon Palveluyksikkö	
Tiivistelmä <p>Projektityöstä tuli suosittu työmuoto 1990-luvun alkupuolen laman myötävaikutuksesta. Projektityö mahdollisti työntekijöiden palkkaamisen määräajaksi ja organisaation ulkopuolisen rahoituksen turvin asiakkaille voitiin tarjota laadukkaita palveluita ilman suuria taloudellisia investointeja. Suomen liittyttyä Euroopan Unioniin tuli Euroopan Sosiaalirahastosta (ESR) useiden projektien rahoittaja. Projektilla tarkoitetaan kertaluonteista hanketta, jonka ohjenuorana on ennen rahoituksen hakemista laadittu projektisuunnitelma. Projekteja toteutetaan sekä sivutoimisesti oman perustyön ohella että kokopäiväisesti. Tutkimukseni kohteena ovat kokopäiväisestä projektityöstä elantonsa ansaitsevat projektityöntekijät, jotka työskentelevät Tampereen kaupungin Työllisyydenhoidon palveluyksikön hallinnoimissa nuorten projekteissa.</p> <p>Työolotutkimuksissa projektityöntekijät kuuluvat pätkätyöläisten joukkoon. Työssäni korostuu projektityöntekijöiden varsin erilainen status verrattuna perinteisempiin määräaikaissä työsuhteissa työskenteleviin työntekijöihin. Työelämälähtöisessä, fenomenologiaan pohjautuvassa tutkimuksessani tuon esille projektityöntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia määräaikaissä työsuhteista ja projektityön vaativuudesta. Oleellinen osa tutkimusta on projektityöntekijöiden työhyvinvoinnin hahmottaminen. Projektityötä luonnehditaan nopeatempoiseksi ja stressaavaksi työksi, joka uuvuttaa työntekijät. Työhyvinvoinnin lähtökohtana on hyvä työhön perehdytys ja varsinkin projekteissa toimiva tiimityö. Nämä kaksi asiaa muodostavat työssäni projektityöntekijän työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt teemahaastattelua, joka antaa haastateltaville mahdollisuuden kertoa ajatuksistaan avoimesti annettujen teemojen pohjalta.</p> <p>Haastatteluiden pohjalta olen koonnut ideoita perehdyttämiseen ja tiimiyttämiseen, joita esimiesten kannattaa hyödyntää, jotta tänään hyvinvoivat projektityöntekijät voisivat hyvin myös huomenna.</p>	
Asiasanat perehdyttäminen, projektityö, tiimityö, työhyvinvointi	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree in NGO and Youth Work

ABSTRACT

Author Outi Lahtinen	Number of Pages 72+2
Title Take care of the project worker	
Supervisor(s) Merja Kylmäkoski	
Subscriber and/or Mentor City of Tampere	
<p>Abstract</p> <p>Project work became a popular form of work due to the early 90's depression. Project work made it possible to hire employees for a determined period of time and with organization's external funding the customers could be provided quality services without any major financial investments. After Finland joined the European Union, European Social Fund became the founder of several projects. A project is a one-time undertaking guided by a project plan devised before applying for funding. Projects are executed both full time and as a secondary activity in addition to one's everyday job. The objects of my research are project workers earning their living working full-time on youth projects managed by Tampere City Region Labour Force Service Center.</p> <p>Project workers belong in the same group as part-time employees in Working Conditions Surveys. My research emphasizes the difference in status when comparing project workers to the more traditional part-time employees. In my working life and phenomenology based research I bring out project worker's experiences and thoughts on fixed term employment contracts and the laboriousness of project work. An essential part of the research is perception of project workers' well being. Project work is characterized as fast-paced and stressful work that exhausts employees. The starting point for well being at work is a good introduction to the job and effective teamwork, particularly in projects. In my research these two things form the whole of project worker's well being at work. The research method I have used is theme interviewing, which gives the interviewees the chance to talk about their thoughts on the provided themes openly.</p> <p>Based on the interviews I have collected ideas that superiors should utilize in orientation and getting people to work as a team so that today's thriving employees could continue thriving tomorrow.</p>	
Keywords introduction, project work, teamwork, work well being	

SISÄLLYS

1 PROJEKTIYHTEISKUNNAN PAULOISSA	5
1.1 Juurilta tähän päivään	8
1.2 Näkymättömästä näkyväksi	11
2 MONENLAISIA PÄTKIÄ	13
2.1 Projektityöntekijänä pätkätyöläisten joukossa	15
2.2 Kahden tulen välissä	17
3 TYÖELÄMÄLÄHTÖISESTI	18
3.1 Teemahaastatellen	20
3.2 Tapaus projektityöntekijä	21
3.3 Tarve kehittää	24
3.4 Tuotoksena ajatuksia perehdyttämiseen ja tiimihengen luomiseen	26
4 TOTUUS	27
4.1 Työnsä tuunaajat	28
4.2 Työn imussa	37
4.3 Taivaanrannan maalarit	41
4.4 Sallittua hyvinvointia	44
5 AJATUKSESTA VINKEIKSI	47
5.1 Perehdytyksen aakkoset	48
5.2 Toimivaksi tiimiksi	53
5.3 Sinun hyvinvointiasi	58
6 LUPA KEHITTÄÄ	59
6.1 Oivalluksia	59
6.2 Kestävää kehittämistä	65
LÄHTEET	69
LIITE 1	
LIITE 2	

1 PROJEKTIYHTEISKUNNAN PAULOISSA

Pari vuotta sitten keski-ikäni syvässä hämmennyksessä jätin tutun ja turvallisen vakituisen työni saadessani mahdollisuuden kokeilla osaamistani projektityössä. Kokeilun piti olla vain muutaman kuukauden pituinen jakso, mutta sillä tiellä olen edelleen. Nopeatempoinen ja yllätyksellinen työ vei minut mukanaan täysin uusille urille, eikä yksikään päivä ole enää ollut edellisensä kaltainen. Itsekseni olen usein pohtinut, mikä saa ihmiset innostumaan projektityöstä, kun helpommallakin voisi elantonsa ansaita. Omaan valintaani olen hyvin tyytyväinen, mutta toisinaan olen miettinyt, miten muut projektityöntekijät kokevat valintansa, vai onko päätyminen projektityöntekijäksi pakon edessä tehty ratkaisu. Projektityö erilaisine raportteineen ja tilastoineen on monessa mielessä varsin työlästä, vaikka hyvin mielenkiintoista työtä. Stressaavaa projektityöstä tekee työsopimusten määräaikaaisuus. Rahoituskauden lähestyessä loppua jännitetään, saadaanko anottu jatkorahoitus. Päätös rahoituksen saamisesta voi tulla hyvinkin lähellä edellisen kauden viimeistä päivää. Ennen rahoituksen varmistumista ei työntekijöillä ole varmuutta työn jatkumisesta, mikä varmasti mietityttää monia projektityöntekijöitä.

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat osa nykypäivän työelämäkeskustelua. Edellä mainittuihin seikkoihin on alettu kiinnittää huomiota enenevässä määrin varsinkin 1990-luvun alkuvuosien taloudellisen lama-ajan jälkeen (esim. Manka 2010, 49). Laman jälkiseurauksena vakituisten työpaikkojen määrä väheni ja työntekijät joutuivat kilpailemaan keskenään siitä, kuka saa säilyttää työnsä ja kenelle kuuluvat vähäiset avoimet työpaikat. Taistelu työpaikoista vei myös työpaikoilta hyvän ilmapiirin ja työntekijöiden työ muuttui suorituspainotteiseksi, minkä seurauksena työntekijät alkoivat voida huonosti (emt., 49). Ajan kuluessa työ on muuttunut nopeatempoiseksi suorittamiseksi, jossa päätökset on uskallettava tehdä nopeasti ja tuloksia pitää saada aikaikaiseksi. Santamäki-Vuori (2010, 19) toteaa, että hyvin tehty työ ei nykyisin takaa pysyvää työpaikkaa. Sen lisäksi, että työntekijä saa aikaan tuloksia, on osattava myös tuotteistaa ja myydä oma osaamisensa eteenpäin. Yrittäjähenkisyydestä on tullut myös palkkatyötä tekevien valttikortti.

Projektityöntekijät ovat mielestäni mielenkiintoinen työntekijäryhmä, jota tutkimuksissa ei ole omana joukkonaan juuri tutkittu. Tässä työssä tutkin, millainen ihminen va-

litsee työkseen projektityön vai onko päätyminen projektityöhön ollut sattumaa. Haluan myös tuoda julki tietoa projektityöntekijöiden kokemuksista työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin peruspilareita ovat hyvä työhön perehdyttäminen ja tiimityöpainotteisessa projektityössä tiimityön onnistuminen. Projektityöntekijöiden kokemuksista sekä perehdyttämisestä että tiimityöstä kokoaan ajatuksia, joita esimiesten kannattaa hyödyntää työntekijöitä perehdyttäessä ja tiimiyttämisessä.

Projektityöntekijöitä on nyky-yhteiskunnassa paljon erilaisissa organisaatioissa ja työsuhteissa. Tässä työssä katson projektityöntekijäksi henkilön, joka tekee työtä jonkin emo-organisaation ulkopuolisen tahon rahoittamassa projektissa kokoaikaisesti. Sellaiset henkilöt, jotka toteuttavat projektia oman perustyönsä ohella eivät kuulu tutkimuksen piiriin. Projektityöntekijöiksi lasketaan myös projekteissa toimivat projektipäälliköt, joiden tehtävänkuvaan kuuluu ennen kaikkea pitää projekti koossa. Tutkimuksessani en erottele projektipäälliköitä muista projektityöntekijöistä, vaan käsitteelen heitä samassa projektityöntekijä-kategoriassa. On huomattava, että projektipäälliköiden työtehtäviin sisältyy erilaisia vastuita kuin projektityöntekijöiden työhön. Projektipäälliköltä odotetaan yritteliäisyyttä ja verkostoitumisen taitoa viedäkseen projekti kunnialla alusta loppuun (Virtanen 2000, 51). Projektipäällikkö ei ole kuitenkaan yksin vastuussa projektin onnistumisesta, vaan projektin työntekijöillä on oma velvollisuutensa projektisuunnitelmaa toteutettaessa. Otalan (2008, 50-51) mielestä projektityössä vaaditaan työntekijältä monenlaista osaamista ja yrittäjähenkisyttä. Tämänkaltaisen vastuullisuus korostaa työntekijän eettisiä ominaisuuksia ja itsensä johtamista (emt., 50-51). Projektityöntekijöiltä odotetaan yrittäjähenkisyyden ja projektityötaitojen lisäksi myös oman työn yhä parempaa osaamista, kuten vuorovaikutus-, kommunikointi- ja viestintätaitoja, tieto- ja viestintätekniisten välineiden hallintaa, priorisointia, itsensä johtamistaitoa, ajan- ja ajankäytön hallintaa sekä myös omien aivojen huoltamista (emt., 50-51; Virtanen 2000, 50). Taitovaatimuslista sisältää kaiken, mitä työntekijältä ylipäätään voi odottaa. Virtanen (2000, 19) luo lisää paineita projektityöntekijöiden niskaan muistuttamalla, että projektin onnistumisen takeena on tiimityötaitoinen projektihenkilöstö. Käänteisesti ajatellen projektit epäonnistuvat silloin, kun työntekijät eivät löydä työnsä yhteisiä säveliä. Hyvin toimiva tiimi ei ole projekteissaakaan itsestäänselvyys.

Tänä päivinä työntekijät tulevat ja menevät. Määräaikaista työsuhdetta lähdetään pidempiaikaisiin töihin. Iso osa projektityöntekijöistä on nuoria naisia, joilla on usein edessä perhevapaita ja uusia työntekijöitä on tästäkin syystä aina tulossa. Jatkuvat henkilöstömuutokset vaikuttavat perehdyttämiseen ja tiimien toimimiseen. Hektisessä työympäristössä työtehtäviin perehdyttäminen ja uuden työntekijän sopeuttaminen tiimiin jää liian usein hataralle pohjalle. Uuden työntekijän omille harteille jää vastuu työtapojen omaksumisesta ja soluttautumisesta tiimin jäseneksi. Tämän olen kokenut myös omakohtaisesti astuessani projektimaailmaan uutena työntekijänä. Sen jälkeen olen jo useampaan kertaan pitänyt myös huonoa omaatuntoa siitä, kuinka vajavaisesti olen omalta osaltani uusia työntekijöitä ehtinyt työn saloihin perehdyttää. Selin (2010, 93) muistuttaa, että työhön perehdyttäminen ei ole tärkeää pelkästään työhyvinvoinnin vuoksi vaan myös työn tuottavuuden kannalta. Hyvin perehdytetty työntekijä on tuottavampi kuin henkilö, joka ei oikein tiedä, mitä ja miten työ pitäisi tehdä.

Työolotutkimuksissa projektityöntekijät kuuluvat samaan sarjaan muiden pätkätyöläisten kanssa. Mielestäni projektityöntekijöiden status on kuitenkin varsin erilainen verrattuna tyypillisiin pätkätyöläisiin, jotka toteuttavat omaa ammattiosaamistaan erilaisissa sijaisuuksissa tai muissa määräaikaissa työtehtävissä. Perustelen väitettäni sillä, että esimerkiksi sairaanhoitaja mennessään uuteen työpaikkaan osaa tehdä ammatin edellyttämän perustyön, mutta projektityöhön palkattu henkilö saa ensimmäisenä työpäivänä vastaansa sellaisia työtehtäviä, joista ei ole välttämättä milloinkaan aiemmin edes kuullut. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi erilaiset raportoinnit ja tilastoinnit. Projektin alkaessa myös käytettävät työtavat on mietittävä kokonaan alusta alkaen, joten työtä ei vain voi ryhtyä tekemään, ennen kuin yhteiset pelisäännöt on kehitetty. Sairaanhoitajan työtä en missään tapauksessa vähättele, päinvastoin, arvostan sitä suuresti, sillä itsestäni ei kyseiseen tehtävään olisi. Sairaanhoitajan sijasta olisin voinut käyttää esimerkkinä myös nuorisotyöntekijää, joka aloittaa työuran tekemällä perustyötä nuorisotalolla. Projektityössä perustyö muodostuu suunnittelun ja kokeilemisen myötä. Pari vuotta samassa projektissa työskennelleenä osaan jo kertoa, mitä perustyöhöni kuuluu, toisin kuin ensimmäisinä päivinäni projektissa.

1.1 Juurilta tähän päivään

Projektimuotoisesti työtä on tehty maailmassa aina, vaikka nykymuotoinen projektityö onkin saanut alkunsa vasta 1980- ja 1990-luvuilla, toteaa Virtanen (2009, 28). Tuoloin rakenteelliset muutokset alkoivat vavisuttaa julkisen hallinnon perustuksia. Projektityön historiaa voidaan tarkastella kolmen eri syklin kautta, joita Virtanen (emt., 31-36) kutsuu aalloiksi. Hänen mukaansa ensimmäinen aalto ajoittuu 1970-luvun lopulle jatkuen 1980-luvun puolelle, jolloin sosiaali- ja terveydenhuollossa tehtiin toiminnan uudistamiskokeiluja. Kunnat kiinnostuivat projekteista enenevässä määrin 1980-luvulla, jolloin erilaisissa sosiaali- ja terveydenhuollon hankkeissa kehitettiin ”tulevaisuuden innovaatioita”. Järjestöpuolella Raha-automaattiyhdistys rahoitti erilaisia sosiaali- ja terveydenhuollon hankkeita. Toisen aallon Virtanen katsoo alkaneen 1990-luvulla Euroopan unionin (EU) jäsenyyden myötä. EU:n monet rahoitusohjelmat mahdollistivat erilaisten kehittämisprojektien toteuttamisen niin kunnissa, yrityksissä kuin järjestöissäkin. Kehittämishankkeista iso osa kohdistui koulutuksen ja yritystoiminnan kehittämiseen sekä työllisyyden parantamiseen.

2000-luvulle tultaessa edellä mainittujen toimintojen kehittämiseen satsattiin vieläkin enemmän. Myös Alasuutarin ja Lampisen (2007, 56) mukaan suomalaisen julkisen hallinnon muutosta projektiyhteiskunnaksi on syytä tarkastella sekä kansallisesta että globaalista näkökulmasta. Muutosta ajoivat sekä Euroopan unioni että OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). PUMAlla (julkishallintokomitea) oli myös osuutensa muutosprosessissa. Euroopan Unioniin liittyminen toi maallemme täysin uudenlaisia velvoitteita ja ohjeistuksia, mutta jo sitä ennen OECD-maihin ja ennen kaikkea PUMAn aktiivijäseniin kuulumisen toi mukanaan toisenlaisia suosituksia ja toimintatapoja. Virtasen (2009, 31-36) mielestä projektityön kolmaskin aalto on jo alkanut, mutta sen kokonaisvaikutukset tulevat näkymään vasta lähi-vuosien aikana. Nykyisen aallon takana ovat sekä meneillään olevat kuntarakenteiden muutokset että valtionhallinnon rakenteiden uudistaminen. Kolmas aalto nähdään kuitenkin selkeänä jatkumona toiselle aallolle eikä se näin ollen ole itsenäinen kehitysvaihe. Virtanen ennustaa, että projektitoiminnan merkitys tulevaisuudessa korostuu entisestään varsinkin julkisella sektorilla. Kehittämishankkeet ja projektit ovat keino olemassa olevien organisaatioiden uudistuksessa. Tämä on havaittavissa esimerkiksi myös Tampereella, jossa esimerkiksi kaupungin Työllisyydenhoidon Palve-

luyksikkö koostuu osittain määräaikaista projekteista, joilla luodaan sekä uusia toimintamalleja että -tapoja.

Alasuutari ja Lampinen (2006, 57–58) toteavat, että 1980-luvulla alkaneen kehityksen myötä suunnittelutaloudesta alettiin siirtyä kohti kilpailutaloutta. Sen seurauksena kansalaisesta tuli asiakas, eli kuluttaja, joka heräsi vaatimaan ja ostamaan tarvitsemaansa palveluita. 1990-luvun alkuvuosien lama varmisti maassamme tapahtuneen valtavan rakennemuutoksen. Sekä valtio että kunnat omaksuivat perinteisen byrokraattisen hallintokoneiston tilalle ohjausjärjestelmän, jossa kilpailu ja kilpailuttaminen tulivat osaksi normaalia julkisen sektorin toimintaa. Virtasen (2000, 16) mielestä 2000-luvulle tultaessa projektimainen työtapo oli yleistynyt valtavasti ja kaikki halusivat olla osallisena erilaisissa projekteissa. Tämän päivän muoti-ilmiö on projektityö, jota pidetään yleisesti ottaen tehokkaampana työmuotona kuin muita menetelmiä. Tehokkuus ilmenee mielestäni siinä, että projektin on määrä paneutua tietyn ongelman ratkaisemiseen ennalta sovitulla budjetilla ja henkilöstöresursseilla. Samansuuntaisesti tehokkuudesta ajattelee myös Pelin (2011, 23) luonnehtiessaan projektia työkokonaisuudeksi, jonka tavoitteena on kertaluonteinen aikaansaannos. Mielestäni projektimuotoinen työ myös vaatii työntekijöiltä tehokkuutta toteuttaa annettua tehtävää, sillä aikaa on käytettävissä vain rajallisesti. Sulkunen (2007, 37) näkee projektityhteiskunnan ”julkisen hallinnon sopeutumisena globaalien markkinavoimien vahvistumisessa”. Näin ollen julkinen sektori hyötyy ulkopuolisesta rahoituksesta ja kynnys kokeilla jotakin sellaista, mikä esimerkiksi kunnallisessa organisaatiossa ei muuten olisi tavanomaista, madaltuu. Päätyneestä projektista on mahdollisuus ottaa käytäntöön parhaat palat.

Virtanen (2000, 35) määrittelee projektin kertaluonteiseksi hankkeeksi, jolla on tietynlainen organisaatio ja resurssit toteuttaa toimintaa. Projekti pyrkii toteuttamaan tiettyjä ennalta sovittuja tehtäviä ja etenee sille määriteltujen kehitysvaiheiden mukaisesti. Projekteilla tähdätään aina ennalta asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen. Sulkunen (2007, 17) näkee projektin nykyhallinnon organisaatioksi, joka rahoitetaan budjettirahoituksen sijasta määrärahoilla. Budjettiin sidotun rahoituksen puuttuminen edellyttää perinteisestä hallintasuhteesta poikkeavaa toimintatapaa. Projektin hallinnollinen ydin onkin sopimus, joka perustuu osapuolten neuvottelutaitoihin ja luottamukseen. Alasuutarin ja Lampisen (2006, 69–70) mukaan projektien toteuttaminen on sangen

työlästä ja monimutkaista, koska projekteille asetetut tavoitteet pitäisi saada todistettavilla tavoilla toteutetuiksi määräajassa.

Projektimuotoisen työtavan yleistyminen synnytti uuden työntekijäryhmän eli projektityöntekijät. Projektihenkilöstö koostuu yleensä määräajaksi palkatuista työntekijöistä, jotka eivät projektiin tullessaan välttämättä tunne emo-organisaation arvoja tai edes toimintatapoja. Lyhyiden työsuhteiden aikana työntekijöiden asiantuntemus ei ehdi edes kehittyä kunnolla, pohtivat Alasuutari ja Lampinen (2006, 70). Virtasen (2009, 59) mukaan projektityön tekemistä ei voi osata opettelematta niin kuin ei mitään muutaakaan työtä. Projektiosaamiseen perehtyminen saattaa olla työntekijälle itselleen lähes stressaavaa riskinottoa. Projektityön stressaavuutta lisää Virtasen (2000, 157) mielestä myös se, että tavoitteet projektille asettaa yleensä jokin projektin ulkopuolinen taho, kuten rahoittaja tai projektia toteuttavan organisaation johto. Julkisen sektorin projekteissa tavoitteita voivat asettaa sekä rahoittaja että organisaatio. Tämä asettaa osaltaan haasteita projektipäällikölle ja projektityöntekijöille, joiden on pystyttävä työstämään projektia osin varsin erilaistenkin tavoitteiden saavuttamiseksi. Sulkunen (2007, 25) huomauttaa, ettei projektityöntekijän urakehitys etene saavutettujen tulosten pohjalta vaan jatkuvan kilpailun tuloksena.

Projektityyppinen työ on tuonut tekijöilleen mahdollisuuden luovuuteen ja toinen toistaan vaativampiin haasteisiin tarttumiseen (emt., 26), eli asioihin, joita varsinkin Y-sukupolven (Ojala 2008, 27) edustajat työssään arvostavat. Y-sukupolven (generation Y) kuuluvat henkilöt, jotka ovat syntyneet vuosien 1985-1994 aikana. Tätä nuorta sukupolvea kutsutaan myös N-sukupolveksi (generation N) eli nettisukupolveksi. Aikakaudella 1975-1984 syntyneet ovat tämän tulkinnan mukaan X-sukupolvi (generation X). Nuorten sukupolvien siirtyessä työelämään ovat odotukset työltä muuttuneet. Nuoret työntekijät toivovat voivansa tehdä työssä mitä haluavat ja työn tekeminen pitää olla hauskaa hengailua. Ojala on määritellyt X- ja Y-sukupolvet syntyneiksi 10 vuoden ajanjaksoilla. Julkisuudessa määrittelynä on käytetty myös pidempiä aikavälejä, jolloin X-sukupolvi olisi syntynyt vuosina 1964-1979 ja Y-sukupolvi 1980-1999. Sulkunen (2007, 25) toteaa, että edellisen kaltainen omavastuullisuus vie kuitenkin työstä perusturvallisuuden. Projektin päättyessä työntekijöistä sellaiset, jotka onnistuvat saamaan uuden projektin ja uuden työn, voivat olla tyytyväisiä urakehitykseen (emt., 25).

Alasuutarin ja Lampisen (2006, 68) mukaan projektityö on parhaimmillaan osallistumisen iloa. Mankan (2011, 77) sanoin ”Työn ilo syntyy työssä, jossa eri tekijät loksahtavat paikoilleen.” Näin ollen onnistuneen projektin palapeli koostuu sekä hyvistä työntekijöistä että projektin toimivista osa-alueista. Jokaisella projektilla on elinkaarensa, johon kuuluu suunnitteluvaihe, käynnistys, toimeenpano ja viimeisenä jälkikäteisarviointi, toteaa Virtanen (2000, 31). Hyvätkin projektit päättyvät viimeistään rahoituksen loputtua. Onnistuneista projekteista saattaa projektien päätyttyä jäädä elämään hyviksi koettuja toimintatapoja joko emo-organisaation toimintaan tai sitten on mahdollista, että projekti korvataan uudella, vähän erilaisella, projektilla (emt., 127). On tavallista, että projektin päätyttyä jää jäljelle palveluaukko, koska ilman rahoitusta ei projektissa tarjottua toimintaa voida jatkaa ainakaan samassa mittakaavassa. Hyvin usein projektityöntekijät vievät mennessään hiljaisen tiedon muodossa kaiken sen osaamisen, jonka projektin aikana ovat oppineet. Virtanen (emt., 127) muistuttaa, ettei kehittämisprojektien päätarkoitus kuitenkaan ole muovautua vakituiseksi toiminnaksi vaan kokeilla ja testata erilaisia toimintatapoja. Kokeiluilla on oltava myös mahdollisuus epäonnistua, jolloin vakinaistaminen ei tule kysymykseen lainkaan.

1.2 Näkymättömästä näkyväksi

Kuten aiemmin olen esittänyt, työolotutkimuksissa projektityöntekijät on katsottu kuuluvaksi muiden pätkätöitä tekevien työntekijöiden kanssa samaan kategoriaan. Projektityöntekijöiden määrä ei lähitulevaisuudessa ole vähenemässä, joten on tarpeen nostaa hiljaiselossa työtään tehneet projektityöntekijät esiin. Kovalainen (2010, 113) pohtii projektimaisen työtavan muuttaneen työn sisältöjä. Työtapojen sisältöjen muuttaminen samalla, kun organisaatioiden rakenteet muuttuvat, takaa sen, että projekti-työ tulee lisääntymään tulevaisuudessakin. Projektityömäärän edelleen kasvaessa tulevat määräaikaisten työsuhteiden lisääntymään entisestään. Julkunen (2009, 112) esittelee italialaisperäistä prekariaatin käsitettä, jolla viitataan nykyajan työntekijöihin, joiden elämä pohjautuu epävarmuuteen töiden jatkumisesta. Prekaarinen elämä on ”elelyä turvallisen ja oikeudellisesti suojatun elämän rajoilla”, joka on alun perin ollut ominaista esimerkiksi taiteilijoille ja kirjailijoille. Nykyään myös muiden alojen työntekijät joutuvat luomaan oman työnsä ja tuotteistamaan osaamisensa pärjätäkseen

työelämän kiristyvässä kilpailussa. Tämä pätee mielestäni erityisesti projektityöntekijöihin, jotka myyvät omaa projektityöosaamistaan aina uusiin projekteihin.

Projektityöntekijän taitovaatimuslistan pituus ja työsuhteiden epävarmuus herättävät kysymyksen, miten työntekijä jaksaa päivästä toiseen tehdä projektityötä? Mitä on projektityöntekijän työhyvinvointi? Työssäni perehdyn projektityöntekijöihin, jotka tekevät työtä syrjäytymisuhan alla olevien nuorten parissa. Heidän työnsä tavoitteena on saada mahdollisimman moni nuori asiakas kiinnittymään koulutukseen tai työelämään. Mistä tällaisten projektien työntekijät ammentavat innostuksen asiakkaan urapolkujen suunnitteluun, kun omakin työ monivuotisen opiskelun jälkeen on määräaikaista ja työsopimuksen viimeinen päivä joka päivä lähempänä? 1990-luvun laman jälkeen työhyvinvointi nousi otsikoihin keskusteluissa työelämästä ja sen haasteista (Hakanen 2005, 227). Tärkeimmiksi asioiksi työhyvinvoinnin tutkimuksissa nousivat työuupumus ja stressi. Työhyvinvointikeskustelut ovatkin olleet kannanottoja työparhainvointiin. Tällaiset keskustelut ovat lisänneet ihmisten tietoisuutta nimenomaan työolojen huonoista puolista (emt., 228). Suonsivu huomauttaa (2011, 103-104), etteivät työntekijät tuolloin edes ajatelleet työn hyvinvoinnin puolia, vaan kokivat olevansa sairaita, työhönsä uupuneita ja kyllästyneitä. Riippuu paljon kysymyksen asetelusta, millaisia vastauksia työhyvinvointikyselyistä saadaan. Jos kysytään, voitko työssä huonosti, tulee helposti vastattua myöntävästi, kyllä voin huonosti. Vastaavasti päinvastaisella kysymyksellä saa myönteisen vastauksen. Suonsivu muistuttaa, että Suomessa on pitkät perinteet hyvinvointitutkimuksessa, sillä jo 1920-luvulla tehtiin työhyvinvointitutkimusta stressitutkimuksen keinoin. Työhyvinvointitutkimuksen tarkoituksena on edistää hyvien työolojen syntymistä ja poistaa työympäristöistä vaaratekijät ja muut epäkohdat. (Emt., 101.)

Tampereen kaupungilla on tällä hetkellä käynnissä kymmeniä erilaisia projekteja. Osa projekteista on sellaisia, joita työntekijät tekevät oman perustyönsä ohella. Tutkimukseeni valitsin projektit, jotka olivat projektimääritelmien mukaan täydellisiä projekteja eli työntekijät työskentelivät projekteissa päätoimisesti. Oman kiinnostukseni vuoksi valitsin tutkimukseen nuorten työllistämistä ja koulutusta edistävät projektit. Molemmat projektit ovat ESR-rahoitteisia (Euroopan sosiaalirahasto) ja ne päättyvät jatkorahoituskausien jälkeen 31.12.2013. Tutkittavat elävät siis todellisuudessa, jossa ovat tietoisia työn päättymisestä. Kummastakin projektista on tarkoitus koota hyvät ja

toimivat asiat ja muodostaa projektirahoituksen päättyessä yhtenäinen nuorten palveluiden paletti, joka jää kaupungin omaksi toiminnaksi.

2 MONENLAISIA PÄTKIÄ

Epätyypillisistä työsuhteista on tehty runsaasti erilaisia tutkimuksia ja selvityksiä. Edellä mainitun kaltaiseksi epätyypilliseksi töiksi lasketaan kaikki työsuhteet, joissa työntekijällä ei ole niin sanottua toistaiseksi voimassa olevaa työsopimusta, kuten esimerkiksi määräaikaiset sopimukset, keikkatyöläiset ja freelancer-työntekijät. Vuoden 2009 työolobarometrissa (Ylöstalo, Jukka 2009) erityisen huomion kohteena oli vuokratyövoima, joka koetaan projektityötäkin epävakaaammaksi työmuodoksi. Vuokratyö on viime vuosina lisääntynyt lähes kaikissa työntekijäryhmissä. Lääkäreiden vuokratyösuhteet ovat kuitenkin hyvin erilaisia verrattuna esimerkiksi kaupanalan vuokratyöntekijöiden työsuhteisiin. Hyväpalkkaisille lääkäreille vuokratyön tekeminen voi olla mielekäs vaihtoehto, kun taas matalapalkkaiset kaupanalan työntekijät yrittävät pärjätä muutamien viikkotyötuntien palkalla. Pätkätyöntekijöitä ovat kaikki epätyypillisissä työsuhteissa olevat työläiset. Kovalainen (2010, 114) huomauttaa, että epätyypilliseksi luonnehdittu työ on tänä päivänä läsnä monissa kehittyvissä talouksissa. Hänen mielestään pysyviä työsuhteita on ehkä mainostettu liikaa, sillä koko elämän kestävä yhden työnantajan ja työntekijän suhde on ollut kautta aikojen aina jonkinlaisessa muutostilassa. Vaikka työ ja työntekijä ovat pysyneet, on organisaation omistuspohja saattanut muuttua useitakin kertoja työntekijän elinikäisen työuran aikana.

Kehittyneissä teollisuusmaissa normaalista palkkatyösuhteesta tuli normi 1900-luvulla, toteaa Kovalainen (emt., 115). Kovalainen pitää vakituisen työsuhteen tavoittelua täysin normaalina käytäntönä, sillä epätyypillisissä työsuhteissa olevat henkilöt jäävät usein paitsi myös työhön liittyvistä etuisuuksista, kuten työterveydestä, lomista tai koulutuksesta. Suoranta (2009, 276) on löytänyt yhtäläisyyksiä 1920- ja 1930-lukujen työoloista tämänpäiväisiin. Sata vuotta sitten tehtiin myös pätkätoita, eikä tulevaisuus työpaikan suhteen ollut yhtään varmemmalla pohjalla kuin nykyisinkään. Lyhyiden työsuhteiden väliin jäi työttömyysjaksoja, jotka rasittivat perheiden talouksia. Hyvin tehty työ ei välttämättä taannut tuolloinkaan uusia työmahdollisuuksia, vaan työpaikkoja oli etsittävä milloin mistäkin. Kettunen (2010, 34) muistuttaa, että

1960-luvulle asti maassamme tehtiin huomattava osa työstä erilaisissa pätkätyöissä ja lyhyissä työsuhteissa. Vasta kymmenisen vuotta myöhemmin, 1970-luvulla, alettiin puhua vakituisista töistä ja pysyvistä työsuhteista.

Leinikki (2009, 94) toteaa, että pätkätyöläiset kokevat pätkätyön vaihtoehtona työttömyydelle ja syrjäytymiselle yhteiskunnasta. Joillekin pätkätyö avaa mahdollisuuden uraputkeen, jossain tulevaisuudessa häämöttävään vakituiseseen työsuhteeseen. Toisille taas pätkätyöt johtavat umpikujaan, pätkätyöiden kierteeseen, mistä ei ole koskaan mahdollisuutta päästä pois. Yleisesti ottaen työntekijät odottavat työuralta edelleen jatkuvuutta ja vakautta. Suomalainen yhteiskunta oppi nopeasti arvostamaan pitkiä, jopa useiden vuosikymmenten pituisia, työuria saman työnantajan palveluksessa. Vielä nykyäänkin, vaikka pätkätyöt ovat yleistyneet, toistaiseksi voimassa olevat työ sopimukset koetaan ainoiksi oikeiksi sopimuksiksi. Itsekään en omaa pätkätyöläisyyttä mainosta ainakaan vanhemmille ihmisille. Pätkätyön tekeminen kuulostaa perinteisiä arvoja kunnioittavan korvissa siltä, että työntekijän ammattitaidossa ja osaamisessa on sellaisia puutteita, ettei työnantaja halua palkata häntä pitkäkestoiseen työsuhteeseen. Lehto, Lyly-Yrjänäinen ja Sutela (2005, 118 -119) jaottelevat määräaikaiset työsuhteet moderniksi ja perinteiseksi pätkätyöläisyydeksi. Modernit pätkätyöläiset ovat korkeasti koulutettuja naisia, jotka työskentelevät julkisella sektorilla sairaanhoidossa sekä opetus- ja sosiaalityössä. Perinteisiä pätkätyöläisten töitä ovat erilaiset urakka- ja kausiluonteiset työt, kuten esimerkiksi rakennus- ja ulkoalue-työt. Pääsääntöisesti tällaiset työt on katsottu kautta aikojen miesten töiksi.

Miettisen (2007, 20) mukaan määräaikaisiin työsuhteisiin liittyy ongelmia sekä työntekijöiden että työnantajien näkökulmasta. Työnantajien kannalta työntekijöiden suuri vaihtuvuus on riski kasvavien rekrytointi- ja perehdytyskustannusten vuoksi. Määräaikainen työ asettaa vakituista työtä suurempia vaatimuksia sekä esimiestyölle että työyhteisöjen toimivuudelle. Pitkällä aikavälillä määräaikaisen työvoiman runsas käyttö on riski työnantajalle, sillä työstä lähtevien työntekijöiden mukana katoaa myös paljon osaamista ja työssä opittuja taitoja. Tämä näkyy selvästi myös projektityössä, sillä useamman vuoden toimintamallia kehittäessä oppii asiat, jotka kannattaa toteuttaa ja huomaa myös ne huonot seikat, joihin ei kannata tuhlata aikaa. Projektin päättyessä varsinaiset tekijät lähtevät useimmiten omille teilleen, vaikka toiminta sinänsä jäisikin pysyväksi toiminnaksi. Ollaan taas tilanteessa, jossa uudet ihmiset alkavat

toteuttaa toisten suunnittelemaa toimintaa ja vaarana on, että huonoiksi koetut käytännöt testataan uudestaan ja uudestaan. Tosiasiassa projektin pitäisi tuottaa sellaista materiaalia, jonka pohjalta kuka tahansa alan ihminen pystyisi työskentelemään projektin kehittämässä tehtävässä, mutta käytäntö on aina eri asia kuin ohjeistus paperilla.

2.1 Projektityöntekijänä pätkätyöläisten joukossa

Määräaikaiset työsuhteet alkoivat yleistyä maassamme 1990-luvun alkuvuosien laman seurauksena. Tilanne oli ensimmäinen sitten 1960-luvun, jolloin työsuhteiden pysyvyys nousi työntekijöiden tavoitteeksi. Miettisen ja Mannisen (2006, 10) mukaan laman seurauksena myös sellaiset työnantajat, jotka aiemmin olivat olleet perinteisiä vakituisen työvoiman käyttäjiä, alkoivat lisätä määräaikaisia työsuhteita. Yksi tällainen työnantaja on julkinen sektori. Kustannussyistä sekä valtio että kunnat ovat joutuneet karsimaan työllistämiskustannuksia ja tehostamaan työvoiman käyttöä. Rahoitusperustassa tapahtuneet muutokset ja projektityön lisääntyminen ovat kasvattaneet määräaikaisen työvoiman käyttöä. Lehto, Lyly-Yrjänäinen ja Sutela (2005, 38) näkevät, että kuntatyönantaja voi EU-rahoitteisten projektien myötä tarjota palveluita, joihin kunnassa ei muuten olisi varaa. Tällaisia palveluita ovat usein esimerkiksi erilaiset lapsi-, nuoriso- ja vanhustyön hankkeet. Virtanen (2009, 15) näkee projektit toimivana mahdollisuutena, ajateltiin asiaa sitten yksilön, työpaikan, organisaation kuin kansantaloudenkin näkövinkkelistä. Projektit ovat sekä työllistäviä että tuottavia. Projektit tarjoavat monille korkeakoulutetuille henkilöille työpaikan melko edullisin kustannuksin, sillä projektit rahoitetaan ainakin osittain organisaation ulkopuolisen rahoittajan toimesta. Euroopassa vallitseva taloudellinen kriisi pakottaa välillä miettimään, mistä euroja projektitoiminnan rahoittamiseen riittää? Onko edessä päivä, jolloin esimerkiksi Euroopan Sosiaalirahastosta loppuvat rahat, joilla ehkäistään syrjäytymistä? Mistä löytyy uusi rahoittaja vai annetaanko heikommassa asemassa olevien jäädä oman onnensa nojaan?

Projektityöntekijän työ emo-organisaation ulkopuolisen tahon rahoittamassa projektissa on luonteeltaan varsin erilainen pätkätyö verrattuna esimerkiksi terveydenhuoltoalalla työskentelevän määräaikaisen työntekijän työhön. Edellä mainitun työntekijän mahdollinen jatkosopimus ei ole kiinni projektirahoituksesta vaan esimerkiksi sijai-

suuden jatkumisesta tai määräaikaaisuuden perustellusta jatkamisesta asiakasruuhkien purkamiseksi. Projektityö päättyy aina rahoituksen päättyessä, vaikka työntekijät olisivat olleet kuinka loistavia tahansa ja projektin tulokset edistyksellisiä. Projektityöhön lähtiessään työntekijä sitoutuu työskentelemään projektille asetettujen tavoitteiden eteen. Virtanen (2009, 150, 176) korostaa projektiryhmän kokoonpanoa onnistuneiden lopputulosten saavuttamiseksi. Projektiryhmän muodostavat projektipäällikkö, -sihteeri, -koordinaattori ja -työntekijät. Pienemmissä projekteissa henkilöstön muodostavat projektipäällikkö ja -työntekijät. On myös projekteja, joissa yksi ihminen työstää projektin alusta loppuun olemalla sekä päällikkö, sihteeri että työntekijä. Jotta projektiryhmä olisi toimiva, on projektityöntekijöiden tiimiädyttävä. Projektissa ei voi yksikään työntekijä sooloilla, vaan kaikilla työntekijöillä pitää olla yhtä selkeä käsitys projektin tavoitteista ja toimintatavoista. Työntekijän on myös pystyttävä arvioimaan kriittisesti omaa toimintaansa ja suoritustaan. Virtanen (2009, 176) toteaa, että toimivassa tiimissä hyvän yhteishengen lisäksi löytyy myös valmius auttaa muita tiimiläisiä. Virtanen (emt., 63) tuo esiin ajatuksen, ettei hyvin toimivan tiiminkään tarvitse olla koko ajan asioista samaa mieltä, vaan tärkeämpää on, että ristiriitoja pystytään ratkomaan asiallisesti.

Projektitiimiä kootessa tulisi Virtasen (emt., 64) mielestä huomioida viisi seikkaa, joista ensimmäinen on työntekijän tekniset taidot, jotka pitävät sisällään projektihallinnan sekä informaatio- että kommunikaatiotaitoja. Toiseksi työntekijän pitää hallita organisaatiokulttuurin osaamista, mikä tarkoittaa mm. emo-organisaation toimintaperiaatteita. Kolmanneksi työntekijällä pitää olla taitoja asettaa ja ratkaista ongelmia. Neljäntenä taitona Virtanen mainitsee päämäärätietoisuuden ja viidentenä hyvän itsetunnon. Tiimiytyminen vaatii toteutuakseen yhteiset tavoitteet ja yhteiset toimintatavat sekä tiimiläisten välisen luottamuksen (emt., 176). Virtanen (2000, 126) muistuttaa, että tiimityön haastavin vaihe tulee eteen projektia päätettäessä. Projektin päättäminen ja siitä luopuminen on eräänlaista surutyötä, jossa tiimityöläisten ammattimaisuus nousee esille. Työolobarometrissa (2009) todetaan, että pitkän ajan kuluessa tiimityöskentely on lisääntynyt kaikilla toimialoilla. Barometrin mukaan esimerkiksi kuntien työntekijöistä jo 80 % tekee tiimityötä. Siltala (2007, 605) kritisoi projektien tiimityötä, jota hänen mukaansa ei projekteissa juuri ole. Hän perustelee kantaansa sillä, että projektien tiimiyhteisöt puretaan projektien päättyessä ja ihmiset lähtevät kuka minnekin tiimiytymään taas uudelleen. Siltala (emt., 606) väittää myös, että tiimityössä

työntekijät tarkkailevat toistensa työpanosta, eikä esimiestäkään tarvita kuin puolueettomana valmentajana. Siltalan näkemys esimiehen toimimisesta valmentaja on sanana yhteydessä voimaantuneeseen työyhteisöön, johon palaan tuonnempana. Siltala (emt., 609) painottaa, että toimivan tiimin takaa vain työpaikan yhteisöllinen toimintakulttuuri. Oli tiimityö kuinka arvostettua tai arvotonta tahansa, suomalaiset työntekijät tekevät tiimityötä enemmän kuin koskaan (Kovalainen 2010, 109). Osassa tiimityötä tehdään kuitenkin työtä vanhaan tuttuun tapaan, vain tapa tehdä työtä on saanut uuden nimen, huomauttaa Kovalainen (emt., 109).

Oman mausteensa projektityöskentelyyn tuovat aiemmin mainitsemani projektityöntekijät, jotka työstävät projektiaan täysin yksin, ilman tiimin tuomaa turvaa ja vertaistukea. Tutkimukseni kohdehenkilöt eivät nykyisessä projektissa työskennelleet yksin, mutta joillakin oli kokemuksia myös yksin toteutettavista projekteista. Näin ollen pysytyn tuomaan esiin ajatuksia myös yksinäisestä puurtamisesta.

2.2 Kahden tulen välissä

Virtanen (2009, 154-157) näkee yhtenä projektityön perusongelmana projektin tavoitteiden asettamisen. Projektityössä tavoitteet ovat toiminnan painopisteessä. Projektin tavoitteet määrittelee useimmiten projektin ulkopuolinen taho, kuten rahoittaja tai emo-organisaatio. Tämän vuoksi tavoitteet tipahtavat projektille valmiiksi mietittyinä, eivätkä välttämättä ole projektin reaali maailmassa. Tavoitteet voivat olla esimerkiksi epämääräisesti määriteltyjä, jolloin niiden kohdistaminen toimintaan on hankalaa. Karlsson ja Marttala (2001, 21) huomauttavat, että pahimmassa tapauksessa edes projektin tilaaja ei tiedä, mitä oikeastaan haluaa projektin tekevän. Tämä aiheuttaa projektipäällikölle ja työntekijöille lisää paineita projektin toteuttamiseen. Jotta projekti saataisiin toteutettua, onkin ymmärrettävä kaikki taustalla olevat ongelmat (emt., 21).

Projektin tärkein ohjenuora löytyy projektisuunnitelmasta, jota projektin odotetaan toteuttavan (esim. Juuti & Virtanen 2009, 99). Projektisuunnitelmasta käyvät ilmi projektin tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit sekä aikataulutus (emt., 99). Karlsson ja Marttala (2001, 21) muistuttavat, että projektia suunniteltaessa alkaa yleensä tulvia ympäristöstä uusia vaateita projektia kohtaan. Toisaalta se saattaa johtua siitä, että yhteistyökumppanit ovat saaneet projektista väärän kuvan, mutta toisaalta myös sik-

si, että kaikki haluavat hyötyä projektista. Virtanen (2009, 177) tuo esiin projektityöhön helposti liitettävän myytin, jossa projektit nähdään tehokkaina tapoina tehdä työtä. Tehokkuutena nähdään mielestäni se, että projektiin kohdennettu rahoitus ja työntekijäresurssit toteuttavat vain projektisuunnitelman tavoitetta. Virtanen (emt., 177) kysyykin, olisiko syytä painottaa projektityössä tehtäviä oikeita ja tavoitteellisia asioita ylitehokkuuden sijasta? Karlsson ja Marttala (2001, 13) myöntävät, että projekteja pidetään nykyään organisaatioiden itsestäänselvinä toimintaperiaatteina.

Mankan (2010, 36) mielestä projektimainen työtapo tarkoittaa runsasta määrää kokouksia, joissa työntekijöiltä vaaditaan neuvottelutaitoja ja päätöksenteon nopeutta. Projektityössä ei riitä enää pelkkä ammatin osaaminen, vaan työntekijällä pitää olla vahvat elämänhallinta- ja kumppanuustaidot, ihmisten ja tehtävien johtamistaitoja unohtamatta (emt., 36). Alasoinin (2010, 136) mukaan työnantajat tarjoavat yhä vähemmän niin sanottuja turvattuja työsuhteita. Tämä näkyy työnantajan ja työntekijän välisen suhteen ohentumisena, joka on havaittavissa erityisesti projekteissa, joihin työntekijävalinnat tehdään nimenomaisen projektin hyötyä ajatellen. Alasoini (emt., 137) ei näe tätä vaihtoehtoa täysin riskittömänä työntantajankaan näkökulmasta, sillä työväestön ikääntymisestä johtuen ”hyvät tyypit” saattavat ajan myötä loppua.

3 TYÖELÄMÄLÄHTÖISESTI

Työelämää tutkittaessa tutkimuksen tärkeitä tavoitteita ovat esimerkiksi toimi- ja ammattialojen palveluiden tuottaminen ja kehittäminen sekä keskustelukulttuurin ja selitysmallien luominen, toteaa Vilkkä (2005, 14). Työelämän tutkimuksissa kuvataan tutkittavien todellista elämää, kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 161) määrittelevät laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen. Työssäni perehdyn projektityöntekijöiden työelämäään liittyviin käsityksiin ja kokemuksiin, joten kyseessä on laadullinen työelämä tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole kertoa jo olemassa olevia asioita, vaan löytää uusia tulkintoja (emt., 161). Tässä tutkimuksessa uudet asiat nousevat haastateltujen projektityöntekijöiden ajatuksista ja kokemuksista työstään ja työhyvinvoinnistaan. Kehittämisen näkökulma tulee esille tiimityön ja perehdyttämisen kehittämisideoina. Eskola ja Suoranta (2003, 19) toteavat, ettei kvalitatiivista tutkimusta tekevällä tutkijalla saa olla ehdottomia ennakko-odotuksia tutkittavista tai tutkimuksen tuloksista. Tutkimuksessani voin kumota omat negatiivissävyyt-

teiset ajatukseni projektityöntekijöiden työssäjaksamisesta ja -viihtymisestä. Tutkimuksen tekeminen onkin ollut itselleni varsin suuri oppimiskokemus ja haastatteluiden tulokset ovat päässeet yllättämään minut. Yllätyksellisyyttä Eskola ja Suoranta (emt., 20) pitävät tutkijan kannalta hyvänä asiana. Vilkka (2005, 34) muistuttaa, että onnistuessaan työelämä tutkimus lisää myös tutkittavien ymmärrystä tutkittavasta asiasta. Tekemissäni haastatteluissa nousi esille myös asioita, joita haastateltavat eivät aiemmin olleet tulleet edes ajatelleeksi.

Työelämä tutkimuksessa tutkitaan työolojen lisäksi työntekijöiden kokemuksia työstä ja työsuhteista. Näin ollen työelämä tutkimuksessa on havaittavissa myös fenomenologisia piirteitä. Alun perin fenomenologia on liitetty lähinnä yksilön tutkimiseen (Miettinen 2010, 151), mutta ajan myötä myös yhteisöjen toimivuus on löytänyt paikkansa fenomenologisessa tutkimuksessa. Miettinen on pohtinut yksilön ja yhteisön välistä problematiikkaa lainaten 1900-luvun alkuvuosina vaikuttaneen filosofi Husserlin ajatuksia (emt., 151-167). Husserl näki yhteisöt persoonallisina kokonaisuuksina, joilla oli oma tietoisuutensa, tyylinsä ja muistinsa. Vaikka iso osa ihmisten havainnoista ja ilmauksista pohjautuu henkilön omiin tulkintoihin, on olemassa paljon asioita, joita ei voi kohdentaa yksittäisen henkilön nimiin, vaan niiden ymmärtäminen tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tällaisia yhteisöllisiä asioita ovat esimerkiksi kieli, uskonto ja lainsäädäntö. Miettinen (emt., 161) painottaa, että jokaisen sosiaalista todellisuutta koskevan teorian ytimessä on kysymys yksilön suhteesta yhteisöön. Näin ollen projektityöntekijät muodostavat yhteisön, jonka raamit muovautuvat yksilöiden, eli projektityöntekijöiden, kokemuksista ja näkemyksistä. Ilman yksilöitä yhteisö ei ole toimiva yhteisö. Yhteisöt kuitenkin muokkaavat yksilön käsityksiä asioista, esimerkiksi tutkimuksessani työntekijänä olemisen projektiyhteisössä voi vaikuttaa ajatuksiin projektityöstä toisenlaisena kuin mitä henkilön käsitys projektityöstä on ollut ennen oma-kohtaista kokemusta projektityöyhteisöstä.

Laineen (2007, 29) mukaan fenomenologiassa tutkitaan kokemuksia eli asioita, jotka ovat tutkittavien elämässä tärkeitä ja omakohtaisia. Työ on yksilöille yksi elämän perusasioista, joten työelämä tutkimuksessa juuri työntekijöiden omakohtaiset tunte-mukset tuovat esiin tärkeää kokemuseräistä tietoa. Kokemukset muotoutuvat kunkin omien merkitysten mukaan. Vilkka (2007, 136) määrittelee kokemuksellisen suhteen aktiiviseksi vuorovaikutussuhteeksi toisiin ihmisiin, kulttuuriin ja luontoon. Ihmiset ko-

kevat asiat eri tavalla ja samalla tavalla asioiden merkitykset muovautuvat jokaiselle ihmiselle omanlaisiksi. Laine (2007, 30) toteaa, että ihminen on pohjimmiltaan yhteisöllinen, koska merkitykset pohjautuvat yhteisöstä, jonka jäseneksi ihminen kasvatetaan. Fenomenologista tutkimusta tekevän tutkijan pitää kuvata tutkimuksensa alussa tutkittavien elämäntodellisuus ja sen lisäksi aiheeseen liittyvät omat ennakkokäsityksensä, toteaa Vilkkä (2007, 138). Aiemmin tässä työssä olen pohtinut niin omia ennakkokäsityksiäni kuin pätkätyöläisten käsityksiä työstään tähän mennessä tehtyjen tutkimusten pohjalta.

3.1 Teemahaastattelun

Eskola ja Suoranta (2003, 85) toteavat, että haastattelun tarkoituksena on saada selville, mitä haastateltava tutkimuksen osa-alueista ajattelee. Haastattelu on keskustelua, jota haastattelijä johdattelee ennakolta päättämiinsä aihealueisiin. Eskolan ja Suorannan (emt., 85) mukaan haastattelu on normaalia elämää ja siihen vaikuttavat niin fyysiset, sosiaaliset kuin kommunikaatioon liittyvät seikatkin. Haastattelijä tulkitsee haastateltavan vastauksia samoin kuin haastateltava tulkitsee haastattelijan kysymyksiä. Puolin ja toisin on mahdollisuus tehdä sekä oikeita että vääriä tulkintoja. Eskola ja Suoranta (emt., 86) muistuttavat, että teemahaastattelussa tutkijan pitää määritellä ennen haastattelutilannetta aihealueet, jotka haastattelussa käydään läpi. Haastattelutilanteessa ei ole tavoitteena edetä teema-alueista toiseen määrättyssä järjestyksessä, vaan haastattelu etenee vapaamuotoisen keskustelun pohjalta. Haastattelijan tehtävä on haastattelun aikana varmistaa, että kaikki haastattelun osa-alueet tulevat käytyiksi läpi.

Tutkimuksessani päädyin käyttämään teemahaastattelun menetelmää, koska tavoitteenani oli saada haastateltavia kertomaan kokemuksistaan tiettyjen teemojen pohjalta (teemahaastattelurunko liitteessä 1). Teemahaastattelu on yleisesti käytetty tutkimusmenetelmä, mielestäni vähän liiankin tavallinen, mutta siitä huolimatta menetelmä sopi omaan tutkimukseeni hyvin. Hirsjärvi ja Hurme (2009, 48) näkevät teemahaastattelun haastatteluna, joka toteutetaan ennalta määriteltujen teemojen puitteissa. Teemahaastattelussa otetaan huomioon sekä ihmisten tulkinnat asioista että heidän asioille antamansa merkitykset. Teemahaastattelu ei ole niin vapaamuotoinen haastattelumuoto kuin syvähaastattelu mutta ei myöskään niin kurinalainen kuin

strukturoitu lomakehaastattelu. Eskola ja Vastamäki (2001, 24) muistuttavat, että teemahaastattelu on kuin tutkijan ehdoilla tapahtuva keskustelu, jossa tavoitteena on saada vastaukset tutkijan asettamiin aihealueisiin. Hirsjärvi ja Hurme (2009, 48) lisäävät tutkijan ja tutkittavan välisen keskustelun perustuvan kielen käyttöön. Onnistuneessa haastattelussa haastateltava käyttää kieltä aktiivisesti ja kantaaottavasti, joka mahdollistaa uusien ja yhteisten merkitysten syntymisen haastattelun pohjalta. Oli ilo huomata haastatteluista tehdessä, kuinka haastateltavat innostuivat käyttämään kieltä. Erilaiset vertaukset ja kielikuvat elävöittivät haastattelua, vaikka tavallaan hie- man mutkistivat tulkintaa. Etuna haastatteluissani oli ennen kaikkea se, että kaikki haastateltavat puhuivat äidinkielenään suomea, jolloin vertaukset olivat ymmärrettä- viä. Haastateltavat puhuivat myös niin sanottua yleiskieltä, joten murrevivahteiden ymmärtämättömyyttäkään haastatteluissa tai tulkinnoissa ei tullut esiin.

Haastatteluun suostuminen johtuu Eskolan ja Vastamäen (2001, 25) mukaan esi- merkiksi siitä, että haastateltava saa mahdollisuuden omien mielipiteidensä ilmaise- miseen tai hän haluaa kertoa omista kokemuksistaan. Olen Eskolan ja Vastamäen kanssa samaa mieltä haastateltavien mielenkiinnosta osallistua haastatteluun. Tieto- yhteiskunnassa oman mielipiteen tuominen julkisuuteen on äärimmäisen helppoa. Mielipiteitä ja ajatuksia on kuitenkin tästä syystä niin paljon, että yksittäisten henkilöi- den mielipiteet hukkuvat yleensä massaan. Hyvin harvan henkilön mielipide tulee ha- vainnoiduksi. Itsekin suostuisin haastateltavaksi helposti, koska se tuntuisi oikealta tavalta toimia ja haluaisin myös edesauttaa tutkijan työn edistymistä. Saattaisin jopa ajatella, että mielipiteeni voisivat olla tutkimuksen kannalta arvokkaita. Suostuivatko haastateltavat osallistumaan minun tutkimukseeni myötätunnosta opiskeluani koh- taan vai aidosta osallistumisen halusta, ei minulle täysin selkiytynyt. Toivon heidän osallistuneen siksi, että he halusivat kertoa kokemuksistaan projektityöntekijänä.

3.2 Tapaus projektityöntekijä

Tutkimusote, jossa aihe rajataan tarkasti, kutsutaan tapaustudkimukseksi (Vilkkä, 2007, 130). Tapaus on kohde, jota tutkimuksessa tutkitaan. Eskola ja Suoranta (2003, 62) toteavat jokaisen laadullisen tutkimuksen olevan tapaustudkimus, olipa ky- seessä sitten yksittäinen henkilö tai jokin yhteisö. Tapaustudkimus ei ole menetelmä vaan lähestymistapa (Saarela-Kinnunen, Eskola, 2001, 168). Tapaus voidaan Vilkan

(2007, 130) mukaan valita monin eri tavoin. Lähtökohta tapauksen valinnassa voi olla joko teoreettinen tai käytännöllinen. Kohderyhmän hyvä tuntemus auttaa valintakriteerien muodostamisessa. Tutkimuksessani yhteisö muodostuu projektityöntekijöiden joukosta, joka työskentelee Tampereen kaupungilla ESR-rahoitteisissa (Euroopan sosiaalirahasto) nuorten koulutus- ja työllistymisprojekteissa. Kohderyhmä oli minulle oman työni kautta tuttu, joten valintakriteerien pohtiminen ei ollut vaikea tehtävä. Projektityöntekijöitä olisi ollut Tampereen kaupungin yksiköissä paljon enemmänkin, kuin mitä omaan tapaukseeni valitsin. Halusin kuitenkin pitää kiinni siitä, että tapaus muodostuu nimenomaan sellaisista projektityöntekijöistä, jotka tekevät projektityötä kokopäiväisesti ja heidän työnsä kohteena ovat työttömät tamperelaisnuoret. Näin muodostui tapaus projektityöntekijä.

Vilkka (2007, 131) mainitsee, että tapaustutkimuksellinen ote soveltuu parhaiten tutkimuksiin, joissa kohteen rajausta voidaan tehdä täsmällisesti. Laadullisen tutkimuksen tavoite on onnistua kuvaamaan jotakin ilmiötä ja ymmärtämään tiettyä toimintaa, tässä tapauksessa projektityöntekijöitä ja heidän näkemyksiään (Eskola & Suoranta 2003, 61). Saarela-Kinnunen ja Eskola (2001, 159) näkevät tapaustutkimuksen eduksi tuottaa tutkimuskohteesta yksityiskohtaista tietoa esimerkiksi aineistolähtöisen analyysin avulla. Tutkimuksessani haastatteluiden pohjalta nousevat projektityöntekijöiden kokemukset työssäjaksamisesta, työhön perehdyttämisestä ja tiimityön haasteista. Tapaustutkimusta tekevän tutkijan on perusteltava huolellisesti käyttämänsä tutkimustavat, koska toteutustapoja on valtavasti. Tapaustutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin kuinka ja miksi (emt., 2001, 160).

Tutkimukseni pohjautuu projektityöntekijöiden työhyvinvoinnin perusteisiin. Mitä työhyvinvointi tämän päivän työelämässä oikeastaan on? Projektityöntekijän kannalta työhyvinvoinnin taustalla on onnistunut työhön perehdyttäminen ja tiimiytyminen projektiyhteisöön, joten nämä kaksi seikkaa nousevat tässä työssä esiin varsin vahvasti. Työhyvinvoinnin käsite on suhteellisen uusi termi puhuttaessa työhön liittyvistä hyvistä ja huonoista asioista. Ennen työhyvinvointia käytettiin termiä työtyytyväisyys, joka Suonsivun (2011, 43) mielestä kuvaa enemmän myönteisiä työasenteita kuin työhyvinvointia. Suonsivun (emt., 42) mukaan työhyvinvointi on alun alkaen keskittynyt yksilön hyvinvointiin, mutta nykyisin työhyvinvoinnin käsite on yhteisöllinen, mikä tarkoittaa sitä, että yksilön hyvinvointi on riippuvainen myös ympäröivästä työyhteisöstä.

Aiemmin olen maininnut, kuinka työhyvinvointi, tai oikeammin sen puuttuminen, nousi otsikoihin 1990-luvun alkuvuosien laman jälkeen. Keskusteltiin siitä, kuinka ihmiset voivat työssä huonosti, sairastuvat uupumukseen ja sen seurauksena heistä tulee työkyvyttömiä ennenaikaisia eläkeläisiä. Työssä koettu pahoinvointi on ollut lähinnä henkistä väsymystä, toteaa Hakanen (2005, 21). Laman vaikutuksesta monet menettivät työpaikkansa ja se osa työväestöstä, joka sai pitää työnsä, kohdisti kaikki voimavaransa työhön välttyäkseen irtisanomisilta (emt., 21). Näin ollen työtä tehtiin jopa ylittöinä palkatta, eivätkä tulevaisuuden näkymät olleet kovin positiivisia. Hakanen (emt., 27) huomauttaa, että suurin osa työhyvinvointia ja työterveyttä kuvaavista tutkimuksista ovatkin tutkimuksia pahoinvoinnista ja sairauksista, koska jopa 92 % tutkimustuloksista ovat olleet sävyltään negatiivisia. Tähän vaikuttaa Hakasen mukaan osittain myös se, että työhyvinvointikeskustelut sävyttyvät helposti kielteisiksi sekä työpaikoilla että tiedotusvälineissä. Mielestäni sille löytyy ainakin osittain osuva selitys suomalaisten melankolisesta luonteesta, jossa myönteisetkin asiat nähdään yleisesti aina negatiivisuuden kautta.

Viime aikoina maailmantalouden heilahteluista huolimatta työelämästä on alkanut kantautua iloisempia uutisia. Ihmiset ovat löytäneet työstä erilaisia voimavaratekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin, toteaa Hakanen (2005, 22). Suosivun (2011, 41) mukaan hyvinvoiva ihminen on tyytyväinen omaan elämäänsä ja pystyy tasapainottelemaan arjen mukanaan tuomissa erilaisissa tilanteissa. Hyvinvointiin sisältyy myös mahdollisuus osallisuuteen ja itseä koskevien asioiden vaikuttamiseen. Edellistä hyvinvoivan ihmisen määritelmää mukaillen työhyvinvointia kokee ihminen, joka on tyytyväinen omaan työhönsä ja työyhteisöönsä. Suonsivun (2011, 42) mukaan työhyvinvointi on nähtävissä niin yksilö- kuin työyhteisötasollakin työhön paneutumisena ja yhteistyön sujuvuutena. Koko organisaation tasolla työhyvinvointi ilmenee sekä tuloksellisena toimintana että laadukkaina palveluina asiakkaille. Suonsivu (emt., 43) muistuttaa, että jokaisen työyhteisön jäsenen on huolehdittava niin henkisestä kuin fyysisestä terveydestään, koska jokainen on viime kädessä itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Työnantajan tehtäväksi jää työntekijöidensä työhyvinvoinnin tukeminen ja siihen työnantajien kannattaa panostaa jo pelkästään tuottavuuden näkökulmasta. Työhyvinvoinnin edistäminen parantaa työelämän laadua, toteaa Suonsivu (2011, 44).

3.3 Tarve kehittää

Me elämme jatkuvassa muutoksessa, halusimme sitä tai emme. Ihmiset mieltävät muutoksen eri tavoin, mutta yksinkertaisimmillaan muutoksen näkee katsomalla ikkunasta ulos ja huomaamalla vuodenaikojen vaihtelut (esim. Juuti & Virtanen 2009, 14). Manka (2011, 9) toteaa, että maailman globalisoitumisella on osuutensa kehittämisen tarpeellisuuteen, sillä yhteiskunnista tulee ennen pitkää joko ”uudistumiskykyisiä menestyjiä tai taantuvia häviäjiä”. Manka (emt., 9) toteaa saman ajattelutavan siirtyvän myös yksilöntasolle, jolloin osaamisesta tulee jokaisen työntekijän selviytymiskeino. Juuti ja Virtanen (2009, 12-14) kuvaavat muutosta sanoilla absoluuttinen ja suhteellinen. Absoluuttinen kertoo tässä yhteydessä muutoksen välttämättömydestä, joka on läsnä koko ajan. Suhteellisuus vastaavasti tarkoittaa ihmisten erilaista tapaa suhtautua muutokseen. Mielestäni työelämässä muutokseen suhtaudutaan usein liian pelokkain tuntein, sillä olen huomannut, että jo sana ”muutos” saa aikaan kuuli-joissaan vastarinnan heräämisen. Ihmiset eivät edes halua kuulla tai ymmärtää, millaisesta muutoksesta on kyse, pääasia on se, ettei minkäänlaista muutosta haluta eikä tarvita. Tästä poiketen Juuti ja Virtanen (emt., 14) huomauttavat, että jotkut ihmiset suorastaan hakeutuvat uusiin tilanteisiin niitä pelkäämättä. Näille uhkarohkeille työntekijöille muutos ja mahdollisuus tarkoittavat samoja asioita. Mielestäni projekti-työntekijät ovat edellä mainitun kaltaisia ihmisiä, jotka hakeutuvat tai ajautuvat tiedostamattaan uusiin ja ennen kokemattomiin tilanteisiin. Asia tulee todistetuksi myöhemmin tutkimukseni teemahaastatteluiden tuloksissa.

Juutin ja Virtasen (emt., 14) mielestä edellä mainittu erilainen suhtautumistapa asioihin sopii yksilöiden lisäksi myös kokonaisiin työyhteisöihin. On olemassa työpaikkoja, joissa muutoksia pelätään yhdessä. Olen itsekin työelämäni aikana törmännyt työyhteisöihin, joissa tulevista muutoksista on puhuttu käytäväkeskusteluiden merkeissä ja suorastaan lietsottu vastarintahenkeä muutosta kohtaan. Negaatioiden luominen on mielestäni rankinta työntekijöille itselleen, jotka käyttävät energiansa sekä omaan pelkäämiseensä että myös muiden työntekijöiden pelotteluun tulevista tapahtumista. Työyhteisön työssäjaksaminen ja viihtyminen saavat kolauksen negatiivisten viestien vuoksi. Tällaisissa muutosvastarintaisissa tilanteissa saattaa myös muutoksen todellinen sisältö vääristyä ihmisten puheissa ja arvailuissa.

Kehittäminen on myös muutosta ja ennen kaikkea mielestäni muutosta kohti parempaa. Kaikki ihmiset eivät luonnollisesti koe muutoksia aina onnistuneina ja itsekin olen joskus voinut jostakin muutoksesta todeta, ettei lopputulos ollut täysin onnistunut. Mankan (2010, 43) mukaan muuttumattomuus ympäristössä, jossa olosuhteet ovat muuttuneet, on yhtä suuri uhka kuin muutoskin. Se, että työntekijät haluavat väkisin pitää kiinni vanhasta mallista, ei ole kenenkään edun mukainen ratkaisu muutostilanteessa. Manka (2011, 9) huomauttaa, että muutosvastarintaiset työntekijät, jotka eivät ole halukkaita kehittämään omaa osaamistaan, ovat nykyajan työelämässä syrjäytymisvaarassa. Usein vastahakoisuus muutokselle johtuu tiedon puutteesta eli työntekijät eivät tiedä, mitä on tulossa, toteaa Manka (2010, 101). Mikäli esimiehet huomaisivat kertoa edessä olevista muutoksista ja muutosten syistä, voitaisiin muutostavastarinnasta välttyä ainakin osittain. Työntekijöille pitäisi muistaa kertoa myös se, mitä tapahtuu, jos jäädään paikoilleen. Se toimisi mielestäni perusteluna työntekijöille muutoksen tarpeesta.

Manka (emt., 43) toivoo, että muutostilanteissa myös työntekijät pääsisivät osallistumaan kehittämiseen. Oman näkemykseni mukaan nykyään kuullaan työntekijöiden ajatuksia ja ideoita useissa organisaatioissa. On ehkä työntekijöistä itsestään kiinni, kuinka paljon haluaa olla mukana kehittämisessä ja jakamassa omia ajatuksiaan. Kuntasektorilla kehittäminen nousi tärkeäksi teemaksi 1990-luvulla, toteavat Juuti ja Virtanen (2009, 18). Kunnallishallinnon kehittäminen ja uudistaminen tulivat ajankohtaisiksi asioiksi ja kehittämistä kohdennettiin esimerkiksi organisaatioiden rakenteisiin ja palveluiden laatuun (emt., 19). 2000-luvun puolella kuntakentän kokonaisuudistus on ollut kehittämisen kohteena (emt., 19) ja sen myötä on tullut muutoksia varsinkin sosiaali- ja terveyspalveluihin. Muutokset ovat kohdistuneet erityisesti sekä toiminnan suunnitteluun, rahoitukseen että johtamiseen.

Kehittäminen alkaa aina nykytilan kartoittamisesta (Manka 2010, 102-105). Kehittämisen alkunnostuksessa on hyvä muistaa, ettei kaikkea tarvitse muuttaa. Jokaisessa toiminnassa on yleensä sekä hyvät että huonot käytäntönsä. Nykytilan kartoituksen pohjalta löytyvät muutostarpeet. Muutosprosessi tarvitsee innostuksen lisäksi tahtotilan muutokselle, väkisin ei kehitetä mitään onnistuneesti. Kehittäjien pitäisi muistaa myös miettiä, miten muutos tapahtuu käytännön toiminnan tasolla. Pohtimalla, mitkä ovat juuri meidän tiimimme keskeisimmät työprosessit ja miten ne parhaiten toimisi-

vat, ollaan askel lähempänä onnistunutta kehittämistä (emt., 106). Kehittämisen käynnistysvaihetta leimaavat aina epävarmuus ja pelko, toteaa Manka (emt., 107). Muutosprosessin alkumetreillä työntekijä kokee olonsa turvattomaksi ja epävarmaksi. Muutoksen vakiinnuttamisvaiheessa on Mankan (emt., 107) mielestä tärkeää lisätä tiimien itsenäisyyttä ja päätösvaltaa, jotta kehitettävä asia muodostuu ”omaksi asiaksi” myös tiimiläisille itselleen.

Projektityöntekijät ovat mielestäni varsin ansiokkaita kehittäjiä ja muutosmyönteisiä työntekijöitä, sillä he työskentelevät useimmiten projekteissa, joiden tarkoituksena on kehittää esimerkiksi toimintatapoja tai -malleja. Ainoastaan perehdyttämisen ja tiimityön kehittäminen jäävät projekteissa hyvin usein toteuttamatta ja ne ovat asioita, joihin ehdottomasti pitäisi kiinnittää huomiota ja ennen kaikkea aikaa. Ilman onnistunutta perehdyttämistä ei synny toimivaa tiimiä, eikä projekti eikä mikään muukaan työyhteisö, toimi. Toimimattomassa tiimissä työntekijät kokevat väsymistä ja turhautumista, eikä tulostakaan synny. Tämän päivän tiimityön paradoksi on yksilötason suoritusten suuri arvostaminen suhteessa siihen, että työ pitäisi kuitenkin osata tehdä tiimissä (Julkunen 2009, 121).

3.4 Tuotoksena ajatuksia perehdyttämiseen ja tiimihengen luomiseen

Aiemmin olen todennut, että projektityö on nopeatempoista ja koko ajan muuttuvaa työtä. Kehittämishankkeissa kehittäminen on itsestäänselvyys, mutta onnistuuko kehittäminen, jos työyhteisön sisällä tunteet vellovat? Tämän päivän työelämässä arvostetaan itsenäistä työtettä mutta sen lisäksi työntekijältä odotetaan tiimityön hallintaa. Hektisessä työssä uuden työntekijän perehdyttäminen jää helposti vähäiselle huomiolle ja uudelta työntekijältä odotetaankin työn osaamista jo ensimmäisenä työpäivänä. Perehdytysmateriaalit saattavat jäädä päivittämättä, ellei tehtävää ole selkeästi määritelty jonkun työntekijän vastuualueelle kuuluvaksi. Aikaa tiimiytymisellekään ei juuri ole. Uutena työntekijänä ryhdyt tekemään työtäsi kollegoiden kanssa, joiden toimintatavoista et tiedä mitään. Ajan kuluessa huomaat, miten kenenkin kanssa kannattaa kommunikoida. Onnistuuhan tiimiytyminen ja perehdyttäminen näinkin, mutta olisiko kuitenkin kaikille työyhteisön jäsenille mielekkäämpi vaihtoehto, jos uuden työntekijän perehdyttäminen tehtäisiin huolella ja tiimiytymiselle varattaisiin aikaa? Aiemmin olen todennut, miten hyvin toimiva työyhteisö on taloudellisesti tuot-

tava kokonaisuus. Hyvällä perehdyttämisellä panostetaan myös työn tuottavuuteen, sillä asiansa osaavat työntekijät tekevät työnantajan edun mukaista työtä. Perehdyttäminen ei ole kertaluonteinen toimenpide, vaan pitkäkestoinen prosessi. Mielestäni projektityössä perehdyttäminen kestää ajallisesti koko projektin elinkaaren ajan.

4 TOTUUS

Tutkimusluvan hankin kirjallisesti Tampereen kaupungilta syksyllä 2011. Toteutin teemahaastatteluita osan joulukuussa 2011 ja osan tammikuussa 2012 (Teemahaastattelurunko liite 1). Haastattelin yhteensä kymmentä Tampereen kaupungilla työskentelevää projektityöntekijää. Haastateltavat olivat kahdesta projektista, joiden kohderyhmänä olivat alle 29-vuotiaat nuoret. Toinen projekti keskittyi nuorten työllistämiseen ja toinen koulutuspolkujen selkiyttämiseen. Kumpaakin projektia hallinnoi Tampereen kaupunki ja päärahoittajana toimi Euroopan Sosiaalirahasto (ESR). Haastateltavat olivat näin ollen Tampereen kaupungin henkilökuntaa. Haastateltavat olivat koulutukseltaan joko ammattikorkeakoulutettuja tai yliopistosta valmistuneita. Haastateltavien yhteenlaskettu keski-ikä oli 35,9 vuotta ja projektikokemusta haastateltavilla oli keskimäärin 3,4 vuotta. Osalla haastatelluista oli kokemusta projektityöstä useita vuosia ja osalla projektikokemus jäi vajaaseen vuoteen. Haastateltavien joukossa oli sekä naisia että miehiä. Voidakseni taata haastateltaville täyden anonymiteetin (esim. Eskola & Suoranta 2003, 56), en esittele heitä tarkemmin. Vaikka haastateltavien määrä on suhteellisen pieni ja olen kertonut millaisista projekteista heidät on valittu, on henkilökunnassa tapahtunut sen verran muutoksia vuoden vaihteessa, että voi vain arvailla, keitä olen haastatellut. Mikäli haastateltava itse tuo asian julki ja kertoo olleensa kohderyhmässä, on se hänen oma valintansa. Vastauksissa en myöskään erittele naisten ja miesten kannanottoja toisaalta siksi, etteivät mielipiteet olleet sukupuolen mukaan eriäviä ja toisaalta sen vuoksi, että iso osa haastateltavista oli naisia, kuten määräaikaissa työsuhteissa yleisesti ottaenkin on. Tunnistettavuusongelma olisi saattanut tulla eteen, jos olisin eritellyt vastauksia sukupuolen mukaan.

Valitsin haastateltavat summittain kahdesta projektista. Ainoana kriteerinä oli, että saimme haastattelut sopimaan kiireisiin aikatauluihin. Haastateltavia ei tarvinnut suostutella tehtävään, vaan kaikki kysytyt olivat halukkaita jakamaan kokemuksiaan

kanssani. Haastateltavien motiiveja osallistua tutkimukseen pohdin kappaleessa 3.1. En haastatellut kaikkia kyseisissä projekteissa työskenteleviä henkilöitä, koska haastateltavien vastauksista nousivat esille samat pääkohdat eikä uusia asioita ilmennyt, joten aineiston kylläntyminen tuli osoitettua jo näiden kymmenen ensimmäisen haastattelun kohdalla (esim. Eskola & Suoranta 2003, 62).

Teemahaastatteluissa käytin teemahaastattelurunkoa (liite 1). Nauhoitin haastattelut, jotta niiden purkaminen oli helpompaa ja varsinaisessa haastattelutilanteessa sain keskittyä kuuntelemaan haastateltavaa. Omia muistiinpanoja tein vihkoon tarvittaessa haastatteluiden aikana lähinnä tilanteissa, joissa halusin tarkentaa jotain vastausta. Haastattelut pyrin purkamaan mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Haastattelut purin kuuntelemalla nauhoitettua haastattelua ja kirjoittamalla mahdollisimman tarkasti muistiin haastateltavan kertomuksen. En kuitenkaan litteroinut haastatteluita täysin sanasta sanaan, enkä huomioinut tauotuksia tai äänenpainoja, koska niillä ei kokemusten tutkimisen kannalta ollut olennaista merkitystä. Kirjoitetut haastattelut luin muutamaan kertaan läpi samalla teemoitellen tekstiä. Eskola ja Suoranta (2003, 139) toteavat, että laadullisen aineiston tulkinnan ongelma on, että tulkinnot jäävät usein liian kuvaileviksi, eivätkä pureudu aiheeseen riittävän syvällisesti. Eskola ja Suoranta (emt., 139) ovat huomanneet, että nykyään uskalletaan etsiä aineistoista enemmän eroavaisuuksia kun aiemmin etsittiin samankaltaisuuksia. Uskaltautuminen tekee analyyseistä tarkempia ja aineistolähtöisempiä, muistuttavat Eskola ja Suoranta (emt., 139). Tekemieni haastatteluiden tulkinnassa oli etuna se, että itselläni oli sekä omakohtaista kokemusta projektityöstä että usean vuoden kokemus työskentelestä Tampereen kaupungilla. Tiesin, mistä haastateltavat puhuivat, joten tulkintani eivät vääristyneet niin paljon kuin ne olisivat voineet vääristyä tilanteessa, missä haastateltava olisi ollut täysin ulkopuolinen henkilö.

4.1 Työnsä tuunaajat

Hakanen (2011, 85) käyttää termiä työnsä tuunaaja, henkilöistä, jotka osaavat hyödyntää sekä itse työn tekemisessä että työyhteisössä erilaisia voimavaroja. Tällaisia voimavaroja ovat ihmiset työyhteisössä, tekniset välineet, työtehtävät ja vastuut. Voimavarojen avulla työntekijä tekee työstä itselleen innostavaa. Mielestäni projekti-työntekijät ovat Hakasen kuvauksen kaltaisia työnsä tuunaajia ja käsitykseni vahvis-

tui haastatteluissani, joiden tuloksista huokui valoisuus ja positiivisuus työtä kohtaan. Aiemmin olen todennut, miten työolotutkimuksissa määräaikaiset työsuhteet on nähty eräänlaisina ponnahduslautoina kohti pysyvää työtä. Määräaikaisilla työsuhteilla on sekä kerätty tärkeää työkokemusta että tehty itseä tunnetuksi työnantajille, mutta määräaikaisuus on nähty myös vaihtoehtona työttömyydelle. Haastatteluissani halusin kartoittaa, miten projektityöntekijät ovat ensinnäkin päätyneet projektiin, onko se ollut tietoinen valinta vai puhdas sattuma ja miten he nyt määräaikaisessa työsuhteessa ollessaan kokevat määräaikaisuuden. Haastatteluissa kävi ilmi, ettei yksikään haastateltava ollut hakeutunut projektityöhön projektityön vuoksi. Työtä etsiessä tavoitteena oli ollut löytää mielekäs työ. Ensimmäiseen projektiinsa jokainen oli ajautunut enemmänkin sattuman kautta.

”Silloin kun mä hain tätä työpaikkaa, mä en niinku ajatellu sillai, et mä haen projektiin tai en kauheesti miettiny sitä, että tää on projekti. Mä hain semmosta mielenkiintoista työtä ja se sattuu oleen projekti.”

Haastateltavista sellaiset, joilla oli takana jo useampi projektityökokemus, olivat toiseen ja mahdollisesti sitä seuraaviin projektiin hakeutuneet jo paljon tietoisemmin. Haastateltavat eivät myöskään olleet työpaikkaa hakiessaan pohtineet määräaikaisuuden ongelmallisuutta. Kaikilla oli kokemuksia erilaisista määräaikaisista työsuhteista ja pääseminen projektityöhön nähtiin hienona mahdollisuutena ja suhteellisen pitkänä työsopimuksena. Henkilöt, jotka olivat tulleet projektiin mukaan jo käynnistysvaiheessa, olivat saaneet jopa yli parin vuoden yhtäjaksoisen työsopimuksen ja se oli lähes kaikille haastateltaville tähänastisen elämän pisin yhtäjaksoinen sopimus:

”Mulla ei oo koskaan ollu mitään vakinaisempaa työtä, että niinku alunperinkin se projektin kesto oli jo pisempi, mitä mulla koskaan on ollu työsuhde.”

Hakanen (2005, 77) toteaaakin, että työsuhteiden epävakaus on tämän päivän normaalia työelämää, johon on vain sopeuduttava. Projektityöntekijät ovat mielestäni sopeutuneet määräaikaisuuteen hyvin, vaikka asiaa tulee välillä mietittyäkin. On mainittava, että haastateltavat myönsivät joskus ajatelleensa taloudellista tilannettaan, sillä laskut on maksettava, vaikka työt loppuisivat. Pankit, ainakaan kaikki, eivät enää nykyään edellytä asuntolainanhakijalta vakituista työsuhdetta, mikä vielä joitakin vuo-

sia sitten oli ehdoton lainan saamisen edellytys. Se helpottaa monia nuoria määräaikaisissa työsuhteissa olevia työntekijöitä toteuttamaan unelmiaan ja elämään normaalia aikuisten ihmisten elämää. Huoli perheen toimeentulosta nousee kuitenkin ajatuksiin sellaisilla projektityöntekijöillä joilla on lapsia:

”Kyllä sitä aina ja varsinkin nyt vanhemmiten, kun lapsia on tullut, niin sitä ajattelee, ku se talouskin pitäisi olla turvattu mutta tota tällä hetkellä mää ajattelen, että mulla on niin paljon työkokemusta, et mä aina löydän töitä.”

Lehto, Lyly-Yrjänäinen ja Sutela (2005, 142) huomauttavat, etteivät kaikki määräaikaiset työntekijät koe pätkittäisiä työsuhteitaan huonoiksi vaihtoehtoiksi. Määräaikaisuus nähdään hyvänä polkuna pysyvälle työsuhteelle ja perhetilanteiden vuoksi päättyöt voivat olla joissain tilanteissa työntekijälle mahdollisuus pysyä kiinni työelämässä, vaikka pääsääntöisesti hoitaisi kotona lapsia. Määräaikaiset sopimukset voivat kuitenkin muodostua työntekijälle rasitteeksi, jolloin edessä ei olekaan pysyvä työ vaan työttömyys. Haastattelemani projektityöntekijät eivät nähneet tulevaisuuttaan näin mustavalkoisena. Vaikka haastateltavien keski-ikä oli 35,9 vuotta, ei kukaan ollut huolissaan tulevaisuudesta. Elämässä oltiin valmiita ottamaan riskejä. Usko siihen, että töitä on luvassa myös nykyisen projektin päättyessä, oli sataprosenttinen. Pysyvä työsuhde oli haastateltavien mielestä hyvä asia mutta pitkät työsuhteet projekteissa olivat lähes yhtä hyvä vaihtoehto:

”Varmaan olis kiva, ku jossain vaiheessa olis pysyvä työ ihan niinku ettei tarttisi sitte miettiä, että mihin sitä seuraavaks hakis. Mutta meillä on aika pitkä tää projekti, niin tää on kuitenkin aika pitkä määräaikainen työ, että ei se oo musta kauheen ongelmallista.”

Haastateltavat arvostivat paljon omaa projektityökokemustaan ja luottivat pärjäävänsä työpaikkakilpailussa erityisesti vastavalmistuneille sekä hyvän työkokemuksen että iän tuoman kokemuksen avulla. Haastattelemani henkilöt työskentelivät työllisyydenhoidossa, joten on mahdollista, että myönteisyys tulevaisuutta kohtaan johtui osittain kotikenttäedusta. Kotikenttäedulla tarkoitan tässä sekä kilpakumppaneita parempaa tietämystä työllisyystilanteiden muutoksista että mahdollisesti kehittyneempiä työnhakutaitoja. Tein haastattelut tilanteessa, jossa haastateltavilla oli vielä kaksi vuotta

työsopimuksesta jäljellä. Aika oli niin pitkä, ettei kukaan ollut vielä miettinyt projektin jälkeistä elämää. Keskustelin haastateltavien kanssa siitä, millaisia vastaukset olisivat olleet, jos olisin kysynyt samat kysymykset vuotta myöhemmin, jolloin työsopimuksen viimeinen vuosi olisi lähtenyt käyntiin. Haastateltavat totesivat, että on projektin elinkaaren kääntyessä kohti loppua, saattaa tulevaisuus alkaa mietityttämään. Työntekijät haluaisivat olla projektissa loppuun asti, mutta jos uusi työnantaja edellyttää, että työ on otettava vastaan aiemmin kuin mitä nykyinen työ päättyy, on pakko lähteä. Tässä tilanteessa, kun aikaa on vielä runsaasti, voi leikitellä ajatuksella, kuinka vanhan työn päättyessä voi siirtyä uuteen työhön sujuvasti ilman työttömyyttä työsuhteiden välillä tai, että joutuu lähtemään uuteen työhön ennen kuin vanha työ varsinaisesti päättyy.

Näyttää siltä, että projektityö on vienyt minun itseni lisäksi mukanaan myös muut projektityöhön mukaan uskaltaneet. Haastatteluista ilmeni, että projektityö on hyvin mielenkiintoista työtä, jossa on mahdollisuus kokeilla osaamistaan eri alueilla. Projektikonkarit, eli henkilöt, joilla on takana kokemuksia useammasta projektista, kertoivat, että projekteihin tulee himo. Projektityön jälkeen perinteinen työ ei enää tunnu mielekkäältä ja huomaamattaankin tulee hakeutuneeksi uudelleen projektityön pariin. Pysyvä työ ei ollut haastateltaville välttämätön vaihtoehto, vaan projektimuotoisessa työssä oltiin valmiita viihtymään jatkossakin. Jos mahdollisuus pysyvään työhön tulisi, olisi jokainen toki valmis ottamaan työn vastaan. Jotkut haastateltavat toivat esiin ajatuksen, että vaikka vakituinen työpaikka olisikin olemassa, voisi aina välillä loikata omasta työstä muutamaksi vuodeksi projektityöhön. Haastateltavat näkivät projektityön mielekkäämmäksi vaihtoehdoksi päätöksistä työsopimuksista huolimatta kuin perustyön, jossa ei olisi mahdollisuutta toiminnan kehittämiseen:

”Uuden kehittäminen ja se, et ei oo toista samanlaista päivää ja se tilanne muuttuu jotenki ja siihen kuuluu omalla tavallaan se epätoivo ja tuska mut ku siitä pääsee yli ja pääsee kehittämään, niin jollaki tavalla se on sellasta ittensä voittamista koko ajan ja likoon pistämistä.”

”Se viehätys, mikä siinä on, kun kuitenkin tavallaan luodaan jotain uutta ja kehitetään, mikä sit toisaalta on rasiteki, mut tavallaan niinku se, et se on kuitenkin aika eläviä verrattuna johonki perusvirastopuurtamiseen.”

Työolobarometrin (2009) mukaan työntekijöiden luottamus siihen, että ammattia vastaavaa työtä löytyy, vaikka työsopimus päättyisikin, on hieman laskenut vuoden 2009 aikana. Pitkällä aikavälillä tarkasteltuna positiivinen asenne uuden työn löytymiseen tarvittaessa on kuitenkin vahvistunut. Kuten aiemmin olen maininnut, tekivät haastattelemani henkilöt asiakastyötä pyrkimyksenä edesauttaa nuoria ihmisiä kiinnittymään yhteiskuntaan ja työelämään. Nuorilla asiakkaila on usein unelmana vakituinen työpaikka, vaikka koulu olisi jäänyt kesken. Olen huomannut omista asiakkaistani, etteivät läheskään kaikki työt kelpaa edes ensimmäiseksi työkokemukseksi. Haastateltavat kertoivat, että tuomalla esiin asiakkaille sen tosiseikan, että itsekkin tekee työtä määräaikaaisessa projektissa, tulee samalla palauttaneeksi nuoren maanpinnalle:

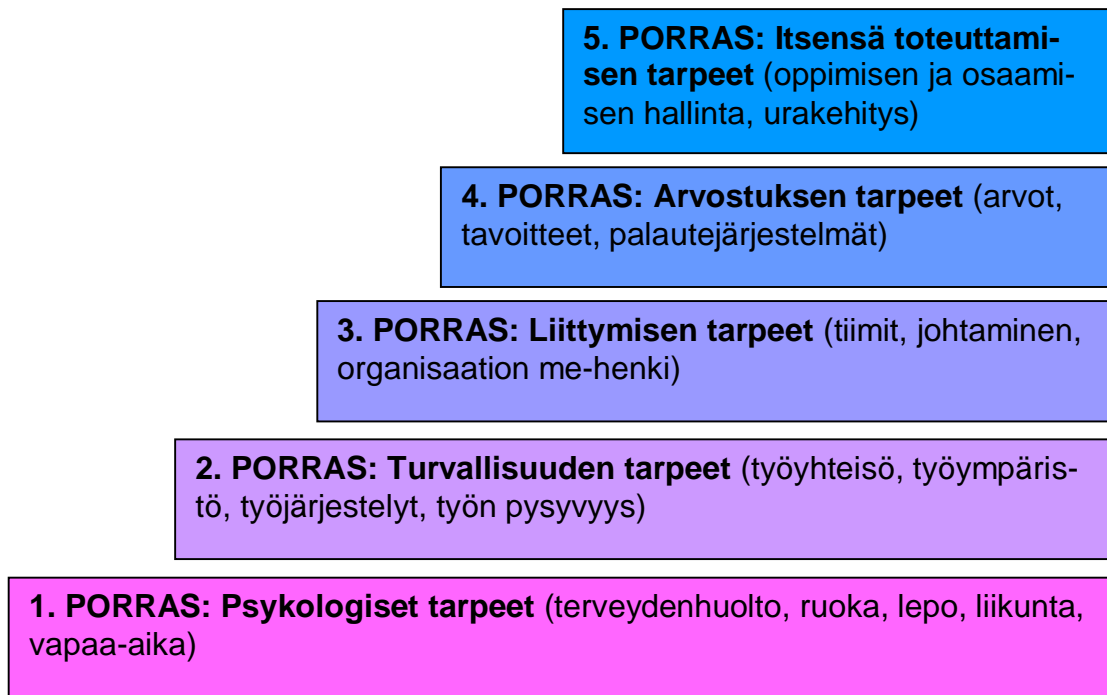
”Mun mielestä se on semmosta nykyajan realiteettia, että kyllä sitä tossa nuorten kanssa puhuuki, että ku ne tollai kahenkympin päälle kuvittelee, että sitte mennään tästä eläkevirkaan heti suoraan, että kertoo, et ei se ihan aina silleen mee.”

Todellisuus konkretisoituu ja nuorikin voi ymmärtää, ettei pysyvä työpaikka ehkä ole ensimmäiseksi tavoitteeksi järkevin vaihtoehto. Nykyään harva nuori edes ammattiin valmistuttuaan, onnistuu saamaan toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen, saati sitten sellaiset nuoret, joilta ammatillinen koulutus on jäänyt kesken tai koulupaikkaa ei ole koskaan tullut edes saaneeksi. Työolotutkimuksissa pätkätyöläisyyden tavoitteeksi asetetaan aina pysyvä työ. Haastateltavieni kaltaiset, pysyviä työsuhteita karttavat projektityöntekijät, eivät ole työolotutkimusten prototyyppejä. Aiemmin olen todennut, miten eri sukupolvet suhtautuvat työn tekemiseen eri tavalla. Haastateltavat edustivat ikänsä puolesta sekä X- että Y-sukupolvea. Erityisesti Y-sukupolven suhtautumista työhön kuvataan usein sanoilla hengailu ja elämyksellisyys eli tehdään, mitä halutaan ja milloin halutaan. Kunnallisissa projekteissa emo-organisaation byrokratia ei salli täydellistä ”valattomuutta” vaikka projektityö sinänsä antaakin paremmat mahdollisuudet sekä luovuuden että omien erityistaitojen käyttämiseen kuin perinteinen työ. Innovatiivisimmat Y-sukupolven edustajat löytävät projektinsa todennäköisesti yritysmaailmasta.

Lehto, Lyly-Yrjäinen ja Sutela (2005, 143) jaottelevat pätkätyöläiset kahteen ryhmään; perinteisiin ja moderneihin pätkätyöläisiin. Modernin pätkätyöläisyyden he ja-

ottelevat vielä kahteen eri ryhmään. Ensimmäisen ryhmän muodostavat korkeasti koulutetut naiset, jotka työskentelevät julkisella sektorilla esimerkiksi sairaanhoidossa tai sosiaalityössä. Heidän määräaikaiset työsuhteensa perustuvat erilaisiin sijaisuuksiin. Näiden työntekijöiden työllisyystilanne on suhteellisen hyvä, mutta heidän vaikutusmahdollisuutensa ja asemansa työyhteisössä ovat varsin heikot. Toinen moderni pätkätyöläisten ryhmä muodostuu korkeakoulutetuista ylemmistä toimihenkilöistä, jotka ovat iältään noin 40-vuotiaita. Heidän työsuhteidensa määräaikaisuuden taustalla on yleensä työn projektiluonteisuus tai sitten he hoitavat avointa tai määräaikais- ta tehtävää tai virkaa. Määräaikaisuudesta huolimatta heidän työllisyystilanteensa on melko hyvä ja työsuhteet ovat yleensä suhteellisen pitkiä. Heidän vaikutusmahdolli- suutensa ja asemansa työyhteisöissä ovat paremmat kuin ensimmäisessä modernin pätkätyöntekijöiden ryhmässä, toteavat Lehto, Lyly-Yrjänäinen ja Sutela (emt., 143). Tutkimukseni projektityöntekijät kuuluvat tässä jaottelussa mielestäni lähinnä moder- nin pätkätyöläisyyden jälkimmäiseen tyypittelyyn, vaikka keski-iältään eivät kriteereitä täysin täytäkään.

Aiemmin mainitsin työhön perehdyttämisen merkityksestä uusien ihmisten tullessa työhön. Perehdytys on mielestäni ensimmäinen askel kohti työyhteisön työhyvinvoin- tia ja onnistunutta tiimityötä. Jokainen on joskus ensimmäistä päivää uudessa työpai- kassa, joten kokemuksia perehdyttämisestä on kaikilla. Rauramo (2004, 40) lähestyy työhyvinvointia kehittämänsä työhyvinvoinnin portaat-mallin avulla. Rauramo on mal- lissaan mukaillut Abraham Maslowin motivaatioteoriasta tuttua tarvehierarkian mallia, jossa perustarpeiden tyydyttämisen tasolta siirrytään askel kerrallaan ylimmille tasoil- le sitä mukaa, kun tasokohtaiset tarpeet ovat tulleet tyydytetyiksi. Maslowin motivaa- tioteorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat eräänlaisen hierarkian, jonka ylim- pänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi. Rauramon (emt., 39) mukaan motivaatio on se ihmisen käyttövoima, joka tekee työstä ilon. Rau- ramo (emt., 39) toteaa myös, että ihmisen voi pakottaa tekemään työtä, mutta häntä ei voi pakottaa tahtomaan työn tekemistä. Rauramon työhyvinvoinnin portailta löytyy viisi porrasta, joita on tarkoitus nousta porras kerrallaan kehittäen samalla oman itsensä lisäksi myös ympäristöä, työyhteisöä ja organisaatiota. Portaiden avulla on mahdollista kehittää työhyvinvointia jatkuvan eli kestävän kehittämisen näkökulmas- ta. Alla olevaan yksinkertaistettuun malliin Rauramon työhyvinvoinnin portaista olen kirjannut jokaisen portaan tärkeimmät kehittämiskohteet projektityön kannalta.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat. (Mukailtu Rauramo 2004, 40.)

Mielestäni Rauramon tasoille sijoitettuna työhön perehdytys kuuluu portaikossa heti toiselle askelmalle, jonka Rauramo on nimennyt turvallisuuden tarpeiden portaaksi. Sen jälkeen, kun perehdytys työhön on tehty niin huolellisesti, että uusi työntekijä tietää, miten tässä työyhteisössä toimitaan, on aika siirtyä seuraavalle tasolle ryhmäytymään ja tiimiytymään. Rauramo (emt., 40) huomauttaa Maslowin motivaatioteoriaa lainaten, ettei portaikossa voi edetä portaalta toiselle ennen kuin edellisen portaan tarpeet ovat tulleet tyydytetyiksi. Ylimmälle portaalle pääsevät työntekijät kokevat työssään työn imua, josta enemmän seuraavassa alaluvussa. Rauramo (emt., 40) muistuttaa myös, että työhyvinvoinnin portailla nouseminen edellyttää, että työntekijällä asiat ovat kunnossa sekä työ- että yksityiselämässä. Työntekijän ongelmat yksityiselämässä heijastuvat työhön ja päinvastoin. Työelämässä yksityiselämän ongelmat hidastavat työmotivaation kasvua.

Tutkimuksessani haastattelemani henkilöt olivat kokeneet perehdytyksen eri tavoin. Henkilöt, jotka olivat tulleet projektiin mukaan heti alkuvaiheessa, olivat projektipäällikön johdolla perehdyttäneet toinen toisensa:

”Kun aloitettiin yhdessä projekti niin tavallaan kaikki perehdytimme itse toisemme. Yhessä päätettiin, mitä ruvetaan tekeen, projektisuunnitelman puitteissa toki, mut mitä tehdään ja miten tehdään, et se oli sillai niinku kiva tilanne.”

Perehdytystilanne projektin alkaessa on näin ollen erilainen verrattuna perehdytykseen jo toimivassa projektissa. Kun projektin alussa kaikki lähtevät samalta viivalta samana päivänä, on jokaisella tiimiläisellä mahdollisuus tuoda omaa osaamistaan ryhmään heti. Tiimi perehtyy uuteen työhön yhdessä, toinen toistaan tukien ja opastaen. Projektiin, joka on ollut toiminnassa jo pidempään ja toimintatavat ovat jo ainakin osittain rutinoituneet, uuden työntekijän perehdyttäminen ei ole aivan yksinkertaista. Haastateltavat kokivat projektiin tulemisen kesken toimintakauden hämmentävänä:

”Se alotus oli semmonen hyvin hallitsematon tavallaan. Periaatteessa se oli hyvä, et pääsi heti remmiin, mut sit siin teki ehkä semmosia jotain virheitä, ku ei vielä tienny.”

”Mulla ei ollut juurikaan semmosta kunnollista perehdytystä, mitä mää olin odottanut, kun en ollu tosiaan aikasemmin ollut projektissa ja piti sitte kaikki siinä ottaa ite vastuulleen.”

Projektissa pitäisi ehtiä muokata perehdytysmateriaalia uusia työntekijöitä varten ja tiimiläisten olisi ehdittävä antaa aikaa uuden ihmisen kysymyksille ja ennen kaikkea opastaa, millaisin työtavoin työtä tällä hetkellä tehdään. Haastatteluista ilmeni, että perehdyttämiseen toivottiin lisää jotakin mutta mitä, oli vaikea määritellä:

”Täällä oli se perehdytyskansio, mistä sai yleistä tietoa niinku tästä projektista ja ylipäätään Tampereen kaupungilla työskentelystä. Mutta ehkä mää oisin odottanut kumminkin vähä enemmän semmosta niinku johdonmukasta opastusta.”

”Toki semmonenkaa et tulee liikaa tietoo kerralla ei oo hyväksi, mut jotenki jos pääsee kulkemaan toisen matkassa ja vähäsen avaamaan ja kattomaan, niin se olis tosi hyvä.”

Projektityöntekijät eivät osanneet haastatteluissa muodostaa sanoiksi, mitä hyvän perehdytyksen pitäisi sisältää. ”Tekemällä oppii” oli yleinen mielipide. Monelle haastateltavalle oli jossakin projektissa uransa aikana ehtinyt käydä niin, että henkilö, jonka oli pitänyt perehdyttää, oli jo ehtinyt lähteä työpaikalta ennen uuden työntekijän työn alkamista. Tilanteet, joissa oli pitänyt itse alkaa itseään perehdyttää työhön, jonka työtavoista ei entuudestaan juuri tiennyt, oli koettu hämmentävinä. Työhön on kuitenkin ryhdyttävä ja mitä nopeammin, sen parempi, eli haastateltavat eivät olleet jääneet ihmettelemään tilannetta, vaan olivat perehdyttäneet itsensä tutustumalla ole-massa oleviin materiaaleihin ja kokeilemalla käytännössä, miten työ saattaisi sujua. Haastateltavat kertoivat, että tuollaisten perehdyttämisten jälkeen tuli usein mietti-neeksi, tekeekö työtä lainkaan tarkoitetulla tavalla. Itsenäisesti tapahtuneen perehdyttämisen jälkeen ei enää osannut uusissa työpaikoissakaan odottaa perehdytystä. Perusteellinen perehdytys saatettiin kokea jopa omien taitojen aliarvioimiseksi, tuntui ”kuin ei luotettaisi osaamiseen lainkaan”.

Haastateltavat katsoivat perehdytyksen kuuluvan pääasiassa lähiesimiehen vastuul-le. Esimies voi tietenkin delegoida osan ja varsinkin käytännön työn perehdyttämisen projektin muille työntekijöille. Vastuita jaettaessa pitää kuitenkin muistaa, että jokai-sella perehdyttäjällä on oma aihealueensa, johon perehdyttää. Mikäli perehdyttäjiä on useita, eivätkä he tiedä, mistä asioista toiset perehdyttävät, tulee perehdytyksestä uuden työntekijän kannalta kovin sekava sekoitus vähän kaikkea. On muistettava, että uudella työntekijällä on oma vastuunsa perehdyttämisessä:

”Vaikka tossa aikasemmin painotinki tota projektipäällikön vastuuta, niin projektipääl-likön vastuu on pitää ne langat käsissä mut jokaisen työntekijän vastuu on sitte an-taaa se oma panoksensa siihe ja yrittää laittaa asioita pyörimään.”

Uuden työntekijän pitää olla vastaanottavainen uusia asioita kohtaan, mutta myös rohkea tekemään kysymyksiä ja kyseenalaistamaan seikkoja, joita ei pysty työyhtei-sön toimintatavoista omaksumaan.

4.2 Työn imussa

Projektimuotoista työtä pidetään yleisesti ottaen tehokkaana tapana tehdä työtä ja kehittää uusia toimintatapoja ja -malleja. Tehokkaaksi työn tekee se, että työntekijät ovat valittu tekemän juuri kyseistä projektia, jolle taas on olemassa oma aikataulutus. Projektilla on ajallinen alku ja loppu, toteaa Pelin (2011, 20) ja jatkaa, että projekti alkaa sopimuksen mukaan ja päättyy valmiin projektituotoksen luovuttamiseen. Karlsson ja Marttala (2001, 38) näkevät projektityön ennen kaikkea luovuutta vaativana työnä. Uudet näkökulmat ja ideat eivät synny itsestään. Se lisää paineita projektityöntekijöille. Haastattelemani projektityöntekijät eivät kokeneet työtään liian haastavaksi. Haastatteluista kävi ilmi, että satunnaisesti työssä esiintyy stressiä aiheuttavaa kiirettä, mutta vastaavasti löytyy myös hetkiä, jolloin ehtii pysähtyä ja miettiä, mitä oikeastaan ollaan tekemässä:

”Välillä on kauheesti hommia ja välillä sitte taas ei oo oikein mitään meneillään, ettei asiakkaita tuu ja ei oo oikein mitään muutakaan asiaa hoidossa ja sitte taas kaikki tulee kerralla.”

Työ projektissa perustuu aina projektisuunnitelmaan, jota tulee noudattaa (esim. Juuti & Virtanen 2009, 99). Kaikki haastattelemani henkilöt tekivät asiakastyötä, jonka perustehtävänä oli löytää nuorille asiakkaille koulutus- ja työllistymispolkuja. Ihmisten kanssa tehtävässä työssä ei projektisuunnitelman ohjenuora olekaan aina asiakkaalle oikeanlainen vaihtoehto juuri sillä hetkellä. Tästä on seurauksena se, ettei asiakkaan kanssa tehty työ kelpaa projektin tuloksiksi, vaikka asiakkaan elämään tehdyllä työllä olisi suuri vaikutus. Tällaisissa tilanteissa työntekijä saattaa kokea turhautumista, kun työtä ja aikaa asiakkaan asioiden hoitoon on kulunut, mutta niitä ei kuitenkaan voida kirjata onnistumisiksi. Huomionarvoinen projektityön haastavuuteen vaikuttava seikka nousi haastatteluissa esille liittyen sidosryhmien toimintaa. Erityisesti, kun kyseessä on projekti, jossa tehdään asiakastyötä, on tärkeää, että asiakkaita ohjaavat tahot haluavat tehdä projektin kanssa yhteistyötä. Projektin tavoitteiden täyttäminen muuttuu mahdottomaksi, jos asiakasohjaus projektiin ei toimi. Asiakasohjaus on tärkeässä roolissa varsinkin projektin alussa, jolloin pitäisi saada yhteistyötahot kiinnostumaan projektin tuomasta hyödystä siinä määrin, että he alkaisivat ohjata asiakkaita projektin toimintaan. Karlsson ja Marttala (2001, 46) toteavat, että kaikilla projektin

ulkopuolisilla tahoilla on yleensä omat toiveensa projektin suhteen. Mikäli projekti ei tunnu taipuvan esitettyihin toiveisiin, eivät sidosryhmät suosittele projektia asiakkailleen. Mainostaminen ja markkinointi ovat projektille elinehtoja monien vaihtoehtojen yhteiskunnassa. Projektin edetessä asiakasohjaustilanne voi muuttua silloin, kun kentälle tulee uusi, vähän samantapainen projekti. Uutuudenviehätys voi viedä asiakkaita jo toimivalta projektilta. Haastatteleman henkilöt eivät kokeneet asiakkaiden totaalista loppumista mahdollisena, mutta huonona päivänä sekin on käynyt mielessä ja yhteistyötahojen kanssa pyritään mahdollisimman avoimeen ja toimivaan yhteistyöhön. Tosiasia on kuitenkin se, ettei kaikkia tahoja voi yhdellä projektilla miellyttää, aina jokin taho kokee jäävänsä vaille huomiota.

Haasteellisena projektityöntekijät kokivat myös projektityön aikataulutuskysymykset. Kuten aiemmin mainitsin, projektilla on alku, keskiosa ja loppu, mikä tarkoittaa sitä, että aikataulussa on pysyttävä. On saatava aikaan tuloksia, joista on myös raportoitava. Haastateltavat työskentelivät ESR-rahoitteisissa projekteissa, mikä edellyttää säännöllisesti tapahtuvaa raportointia rahoittajalle:

”Se raportointi ja seuranta on niinku tosi tärkeessä roolissa, et siihen menee niinku tosi hirveesti aikaa ja tavallaan, kun niitä tuloksia pitää pystyä tavallaan mittaamaan ja mitenkä niitä muuten mitataan kuin tilastoinnilla, niin sillä lailla se on varmaan ehkä semmosta työläintä.”

ESR-raportoinnin lisäksi kyseiset projektit raportoivat tuloksistaan säännöllisesti myös Tampereen kaupungille, erikseen sekä kaupunginhallitukselle että Osaamis- ja elinkeinolautakunnalle. Raportointi teettää melko paljon työtä perustyön lisäksi, vaikka käytettävissä onkin asiakastietojärjestelmä, josta raportit pitäisi saada vaivattomasti ulos. Erityisesti sellaiset haastatteleman henkilöt, jotka jossain elämänsä vaiheessa olivat työskennelleet myös projektipäällikön tehtävissä, totesivat, että taloushallinnon puuttuminen omien opintojen sisällöistä oli suuri puute. Taloushallinnon kiemurat olivat tulleet tutuiksi kantapään kautta, eikä virheiltäkään aina ollut voinut välttyä. Kukaan ei kuitenkaan ollut lannistunut vastoinkäymisistä, vaan ne oli otettu oppimiskokemuksina.

Haastattelemani henkilöt olivat haasteista huolimatta hyvin tyytyväisiä sekä työhönsä että omaan työhyvinvointiinsa. Haasteista selvittää työyhteisön tuella. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä tiimityön tärkeydestä:

”Onhan se sillä tavalla raskaampaa työtä, et asiat ehkä jää sillä tavalla vellomaan ja mietityttämään välillä mutta mun mielestä se on siitä projektitiimistä kii sitte, et jos siellä pystytään käymään ne asiat, niin kyllä niistä yli päästään. Mut sitte, jos se tiimi ei jostain syystä toimi, niin sit siinä on kyllä jokainen aika yksin.”

Projektityössä jatkuva kehittäminen merkitsee sitä, että asiat ovat jossain määrin koko ajan keskeneräisiä. Sen tosiasian kanssa on vain opittava elämään menettämättä iloa tehdä työtä. Hakanen (2011, 19) kertoo työn imusta, joka mielestäni sopii kuvaamaan haastattelemini projektityöntekijöiden työintoa. Työn imulla Hakanen tarkoittaa työn mielekkyyttä ja työntekijöiden halua ponnistella työtulosten saavuttamiseksi. Hakanen korostaa, ettei työn imu tarkoita ensisijaisesti sitä, että työn tekemisen pitäisi olla kivaa. Kivan tunne voi Hakasen mukaan syntyä myös ponnisteluiden ja onnistumisten seurauksena. ”Työn imu on tunnetila, jota määrittää korkea myönteinen vireystila”, toteaa Hakanen (2011, 22) Työn imua kokeva työntekijä on innostunut työstään ja haluaa tehdä siinä parhaansa. Tällainen ihminen on aloitteellinen ja tukee myös muuta työyhteisöä tavoitteiden saavuttamiseksi (emt., 23). Hakasen mukaan (emt., 26) työn mielekkyys perustuu siihen, mitä työ työntekijöilleen itselleen merkitsee ja mitä he siltä odottavat. Hakanen (emt., 26) jakaa työntekijöiden suhtautumisen työhön kolmeen eri ryhmään. Ensimmäiselle ryhmälle työ on vain työtä eli työtä tehdään tietyn elintason ylläpitämiseksi. Toinen ryhmä kokee työn urana. Uraa tekevät työntekijät panostavat työhön henkilökohtaisia voimavaroja ja työ merkitsee heille toimeentulon lisäksi mahdollisuuksia edetä ammatillisella työuralla. Kolmas ryhmä kokee työn kutsumuksena, jolloin palkka jää toisarvoiseksi asiaksi ja pääpaino työn tekemisessä on suuri halu auttaa ja tehdä pyyteettömästi hyviä tekoja. Manka (2011, 72) näkee työn imun sellaiseksi voimavaraksi, joka johtaa työntekijän sitoutumiseen tehtäväänsä. Hakanen (2011, 41) korostaa työn imun kuvaavan työhyvinvoinnin parasta mahdollista tilaa. Työn imun edistäminen luo Hakasen (emt., 41) mukaan parhaat mahdollisuudet lisätä työelämän laatua ja menestystä:

Työn imu ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin flow-tila, jolla tarkoitetaan hetkellistä ja tilannesidonnaista huippukokemusta (Hakanen 2011, 49). Manka (2011, 141) kuvaa flow-tilaa hetkeksi, jolloin työntekijä toimii keskittyneesti, mutta hänen ei tarvitse ponnistella työn tulosten eteen, vaan työ sujuu kuin itsestään. Jokainen on toivottavasti edes joskus saanut kokea flow-tilan, sillä se tuottaa työntekijälle itselleen valtavan paljon ylimääräistä energiaa. Rauramon (2008, 16) mukaan flow-käsitteen toi julkisuuteen ensimmäisen kerran unkarilaissyntyinen psykologian professori Mihaly Csikszentmihaly, joka tutki onnellisuuteen ja elämäniloon kytkeytyvää ilmiötä, jonka hän nimitti flow-tilaksi. Työelämän flow-tilassa on Rauramon (emt. 16) mielestä kysymys siitä, miten työstä voidaan tehdä entistä tuottavampaa ja kaikille osapuolille mahdollisimman palkitsevaa. Työn imu on flow-tilaa pysyvämpi ja koko työyhteisöön levittyvä tila (Hakanen 2011, 49). On muistettava, ettei työn imussa ole myöskään ole kyse työholismista. Hakasen (emt., 112) mukaan työholistit tekevät kohtuuttoman paljon työtä ja työstä on tullut heille pakko. Työholistien on vaikea irrottautua työstä edes vapaa-ajalla. Työn imun vastakohtana voidaan nähdä työhön leipääntyminen, joka tarkoittaa Hakasen määritelmän mukaan (emt., 118) työhön kyllästymistä. Leipääntyneet ihmiset ovat Hakasen mukaan niitä, jotka toteavat ”vain olevansa töissä täällä”.

Haastateltavat tekivät säännöllistä tiimityötä. He kokivat tiimityön mielekkääksi tavaksi tehdä työtä ja varsinkin, jos vertasi tiimityötä yksin tehtävään projektityöhön, myönteisiä asioita löytyi useita. Joillakin haastateltavista oli oma työhuone, jonka oven saattoi sulkea, jos halusi olla rauhassa. Toiset haastateltavista työskentelivät avokonttorissa, jossa oman rauhan etsiminen oli mahdotonta. Tiimityön ehdottomasti parhaimpana puolena nähtiin mahdollisuus keskustella asioista muiden tiimiläisten kanssa:

”Kyllähän tiimissä työskentelystä saa, että voi omia ajatuksia pallorella sitte kaverin kanssa ja on semmonen yhdessä tekemisen meininki, et kyllä mä siitä tykkään.”

Avokonttorissa työskentelevät korostivat yhdessä tekemisen helppoutta, kun kaikki tiimin työntekijät ovat samassa tilassa, koska ei tarvitse uskaltautua koputtelemaan työtoverin ovelle, kun on kysyttävää. Avokonttorissa toimiminen oli myös osaltaan raskas kokemus ja saattoi välillä latistaa tiimihenkeä, kun mahdollisuutta omaan hiljaiseen työskentelyyn ei ollut. Haastateltavien mielestä myös arkipäivän ongelmat

ratkeavat helpommin, kun on työkavereita, joiden kanssa voi jakaa ajatuksia ja kokemuksia. Haastateltavista sellaiset henkilöt, jotka olivat työskennelleet projekteissa yksin, olivat kaivanneet työkavereita. Työn itsenäisyys oli toisaalta hyväkin asia, mutta toisaalta ongelmien kanssa painiessa olisi työtiimistä ollut sekä iloa että hyötyä.

4.3 Taivaanrannan maalarit

Aiemmin olen todennut, miten projektityöntekijöiden taitovaatimuslista pitää sisällään kaikki taidot ja tiedot, mitä työntekijältä voi odottaa. Haastatteluissa halusin selvittää, miten projektityöntekijät itse kokevat, millaisesta osaamisesta on hyötyä projektityössä. Haastateltavien mielestä projektityössä pärjää ihan tavallinen ihminen, jolla on sekä hyvät tiimityöskentelytaidot että yhteistyötaidot:

”Projektin henkilöstön täytyy tehdä kuitenkin yhdessä ja yhteinen tavoite vaikka jokainen tekee ehkä omalla tyylillään, niin sitte täytyy olla aika hyvät yhteistyötaidot ja sitte toisaalta täytyy olla kyky semmoseen itsenäiseen työskentelyyn, et kukaan ei niinku kerro heti, miten nää työt tehdään, et täytyy kehittää ite ja miettiä, miten tehdään.”

Tiimityötaitoja tarvitaan, jotta osaa toimia projektitiimissä. Yhteistyötaitoja tarvitaan erityisesti projektin sidosryhmien kanssa tehtävässä työssä. Sidosryhmiin kuuluvat kaikki tahot, joilla on yhteisiä intressejä projektin kanssa, esimerkiksi haastattelemini henkilöiden kohdalla asiakkaita ohjaavat tahot. Haastateltavien mielestä osaava projektityöntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti ja ideoimaan projektille uusia näkökulmia ja tapoja toimia. Hänen on myös oltava joustava, muutoksiin sopeutuva ja epäonnistumisia sietävä, sillä niitä projektissa tulee eteen päivittäin:

”Täytyisi sietää sitä määräaikaaisuutta ja keskeneräisyyttä ja sitä että tää ei oo mun koko elämän juttu. Mä aattelen, et kyllä sellasilla ihmisillä on vahvuuksia, et ne löytää seuraavan paikkansa.”

Kunnon projektityöntekijä osaa myös kirjoittaa asiatekstiä. Hänen on osattava ottaa vastuu omasta työstään, sillä ”hirveesti ei kukaan käske”. Projektityöntekijällä on oltava taito organisoida ja pysyä aikataulussa. Hänen pitää olla myös myyntiedustajatyypinen kaupparatsu, joka jaksaa kiertää kertomassa projektista ja luoda yhteis-

työsuhteita. Projektityöntekijän on kyettävä sietämään sekä stressiä että projektityölle ominaista epämääräisyyttä. Kaiken kaikkiaan projektityöntekijän pitää olla taivaanrannanmaalari, joka uskaltaa ”heittäytyä” projektimaailmaan estoitta. Heittäytyminen on muotisana, jota nykyään käytetään, kun tarkoitetaan, että tehtävässä edellytetään täydellistä uppoutumista johonkin asiaan. Edellä luetellut projektityöntekijöiden määritelmät hyvän projektityöntekijän ominaisuuksista sopivat Mankan (2011, 10) ajatuksiin uudenaikaisista työelämätaidoista, joita tänä päivänä edellytetään työntekijöiltä. Tällaisia taitoja ovat aktiivisuus, itseohjautuvuus ja kriittisyys, joita Mankan (emt., 10) mukaan kutsuttiin aiemmin alaistaidoiksi. Nykyään alaistaidot ovat työyhteisötaitoja. Mielestäni työyhteisötaito on alaistaitoa kuvaavampi ilmaisu, kun puhutaan työntekijöiden osaamisesta toimia työyhteisössä. Työyhteisöstä, jossa kaikki ovat ”täysillä mukana”, käytetään nimitystä voimaantuva työyhteisö.

Projektityöntekijöiden mielestä hyvän projektityöntekijän peruselementti on taito tehdä tiimityötä. Projektia työstetään tiimeissä, paitsi silloin, kun kyseessä on projekti, jossa on vain yksi työntekijä. Peruste tiimityön osaamiselle on siis olemassa projekteissa. Tiimityö tarkoittaa työtapaa, jossa työtä tehdään ryhmässä pidempiaikaisesti. Tiimit muodostetaan työyhteisöissä samojen teemojen ympärille. Tiimin odotetaan toimivan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja kaikilla tiimiläisillä pitäisi olla sama näkemys tehtävästä työstä:

”Jos tiimin jäseniltä kysytään, et mitä sä teet työksesi ja mikä tän tarkoitus on, niin jos sieltä jokaiselta tulee ihan erilainen vastaus, niin emmä tiä, miten yhteisillä linjoilla siinä ollaan menossa.”

Tiimi ei ole samanlainen kokoonpano kuin ryhmä, sillä usein ryhmässä työstetään asioita pinnallisemmin kuin tiimissä. Ryhmät eivät myöskään työskentele intensiivisesti päivästä toiseen saman asian parissa kuten tiimit. Olen kuitenkin usein huomannut, että termejä tiimityö ja ryhmätyö käytetään varsin sekavasti ja välillä samaa asiaa tarkoittaen. Spiik (2001, 29) määrittelee tiimin itseohjautuvaksi työryhmäksi. Projekteissa työtä tehdään projektitiimeissä. Hyvin toimivassa tiimissä kaikki työntekijät ovat yhdenvertaisia ja he työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Edellä mainitun kaltainen toimiva tiimi on Heikkilän ja Heikkilän (2005, 188) mukaan itseohjautuva tiimi. Itseohjautuvat tiimit työskentelevät päivittäin yhdessä. Tällaisissa

tiimeissä työn tekemisen ohella alkaa syntyä omistajuutta omaa työtä kohtaan. Projekteissa omistajuus näkyy mielestäni selvästi silloin, kun hyvin toimiva projektitiimi kokee projektinsa omaksi tuotteekseen:

”Onhan se aika hienoo, kun sit ollaan kirjoittamassa loppuraporttia ja et kaikkee täl-
lasta on ja tästä on lähetty ja tähän tultiin, et tavallaan, kun se meni hyvin.”

Omaa tuotetta on helppo myydä ja mielekästä kehittää edelleen paremmaksi. Omis-
tajuus on työntekijän sisäistä yrittäjyyttä, jota tänä päivänä peräänkuulutetaan kaikilta
työntekijäryhmiltä. Huusko (2007, 54) määrittelee sisäisen yrittäjyyden aktiiviseksi ja
oma-aloitteiseksi asenteeksi oman paikkansa löytämiseksi ja oman osaamisensa
hyödyntämiseksi työyhteisössä. Hyvässä tiimissä työntekijät luottavat toisiinsa ja sa-
malla yhteistyökyky kehittyy entisestään, toteavat Heikkilä ja Heikkilä (2005, 192) ja
lisäävät, että itseohjautuvassa tiimissä testataan jatkuvasti mahdollisuuksien rajoja
(emt., 198). Erityisesti projekteissa on luotava koko ajan uusia ideoita samalla, kun
vanhoista ja huonoiksi todetuista tavoista luovutaan. Itse ohjautuvasta tiimistä voi-
daan Heikkilän ja Heikkilän (emt., 43) mukaan käyttää nimitystä voimaantunut työyhtei-
teisö. Voimaantuvassakin tiimissä voi esiintyä muutosvastarintaa uusia asioita koh-
taan. Erimielisyyksistä pystytään kuitenkin keskustelemaan, eivätkä ne muodostu es-
teiksi toiminnan uudistamiselle. Voimaantuvan työyhteisön perusedellytyksenä Heik-
kilän ja Heikkilän (emt., 43) mielestä on, että yhteistyötä kehitetään työntekijöiden
kesken monipuolisesti. Yhteistyön vaikutuksesta kaikki työyhteisön jäsenet voivat
voimaantua ja asettaa itselleen entistä vaativampia tavoitteita.

Takanen (2005, 25) toteaa, että prosessina voimaantuminen on sekä yksilöllistä että
sosiaalista. Voimaantumisprosessi merkitsee Takasen mukaan aina muutosta, jossa
sekä yksilön että yhteisön tahdonvoimalla on suuri merkitys prosessin onnistumisen
kannalta. Heikkilä ja Heikkilä kuvaavat voimaantumisprosessia vuoristoradaksi, jossa
innostavien nousujen lisäksi on myös masentavia laskuja (Heikkilä & Heikkilä 2005,
44). Takanen (2005, 154) on samaa mieltä muistuttaessaan, että voimaantumispro-
sessiin lähdettäessä on ymmärrettävä, että prosessi etenee sykäyksittäin ja sykäyk-
sien välillä on aina eripituisia pysähdyksiä. Työyhteisön voimaantuminen on ollut jo
vuosia yritysten taikasana (emt., 13), mutta on pikkuhiljaa tulossa myös julkisen sek-
torin voimavaraksi. Esimerkiksi Mankan (2011, 10) näkemyksen mukaan julkisella

sektorilla tullaan lähiaikoina murtamaan hierarkkisia organisaatioita ja siirtymään joustavampiin, ohuempiin ja verkostomaisempiin malleihin. Projektityö on yksi esimerkki jo olemassa olevasta kevennetystä organisaatiomallista. Voimaantuneen työyhteisön takana on myös erilainen johtajuus. Aiemmin olen maininnut Siltalan (2007, 606) kritisoineen johtajuutta, jossa esimies toimii valmentajana eikä perinteisenä auktoritäärisenä esimiehenä. Voimaantuneen työyhteisön idea perustuu nimenomaan siihen, että työntekijöillä itsellään on suuri vastuu työstä ja työn tuloksista:

”Sä oot valmis niinku pistään itses tavallaan likoon ja sä haluat oppia uutta, et pitää pystyä niinku tavallaan ite, sua ei hirveesti käsketä, että tee toi ja pitää sietää sitä epäonnistumistakin.”

Takanen (2005, 59) muistuttaa, että voimaantuvassa työyhteisössä sen lisäksi, että opitaan virheistä ja erehdyksistä, uskalletaan kohdata ikäviä tilanteita. Heikkilä ja Heikkilä (2005, 220) painottavat, että voimaantuvassa työyhteisössä voidaan puhua ”jokaisen itsensä johtamisen tukemisesta”. Voimaantuminen on muutosta, joka voi epäonnistua kangistuneisiin kaavoihin, muutosvastarintaan ja esimieheen, joka ei luotakaan työntekijöihinsä. Muutokseen johdattavalta esimieheltä odotetaan joustavuutta osallistuessaan työyhteisössä työntekijöiden muutosprosesseihin (emt., 221). Heikkilä ja Heikkilä (emt., 222) huomauttavat, että voimaantuvassa organisaatiossa voidaan vaatia jokaista yksilöä ja ryhmää opettelemaan kontrolloimaan omaa työtään itseohjautuvasti. Työntekijöiltä edellytetään hyvää itsetuntemusta, taitoa huomata työtä koskevat odotukset ja muutostarpeet. Työntekijän on osattava myös tunnistaa henkilökohtaiset koulutustarpeensa.

4.4 Sallittua hyvinvointia

Työhyvinvoinnin tutkimuksessa keskitytään nykyään yksilön sijasta koko työyhteisön laaja-alaiseen työhyvinvointiin, toteaa Suonsivu (2011, 104). Tutkimukseen on otettu mukaan uusia osa-alueita kuten työmotivaatio, toiminnan teoria ja työn imu. Aiemmin olen todennut, miten haastattelemani projektityöntekijät mielestäni kokivat työssään työn imua eli työ oli mielekästä, sopivan haasteellista ja innoittavaa. Työhyvinvointi syntyy suurimmaksi osaksi työpaikoilla työtä tehdessä, eikä sitä voi kehittää työyhteisön ulkopuolella (emt., 112). Työntekijän henkilökohtainen hyvinvointi heijastuu kui-

tenkin myös työelämään, sillä harva työntekijä pystyy peittämään täysin yksityiselämän huolet. Nykyaikaisen työn ja työelämän tunnusmerkkejä ovat työntekijöiden yksilöllisyys työssä. Parhaassa tapauksessa työ antaa tekijänsä elämälle merkityksen, identiteetin ja hyväksytyksi tulemisen tunteen sekä tunteen kuulumisesta johonkin. Työelämän ja yksityiselämän rajan hämärtyminen vuoksi myös työhyvinvointi on koe- tuksella, varsinkin, jos työntekijä vie töitä kotiin varsinaisen työajan ulkopuolella (emt., 112). Haastattelemani projektityöntekijät eivät ainakaan paljastaneet vievänsä töitä kotiin. Työajan ulkopuolella haastateltavat eivät miettineet työasioita, vaan viettivät aikaa perheen, ystävien ja harrastusten parissa:

”Hyvät työkaverit, nauru, leikinlasku ja tota tietysti kaikki kotona on kunnossa ja ite on terve eli semmoset perusjutut.”

Haastateltavat olivat työlöihinsa tyytyväisiä. Työolotutkimuksissa esiin nousseet määräaikaisten työntekijöiden negatiiviset ajatukset eivät saaneet vahvistusta tutkimukseeni osallistuneilta projektityöntekijöiltä. Onkin syytä pohtia, olivatko haastateltavat oikeasti niin optimistisia vai vaikuttivatko jotkin asiat haastattelutilanteissa vastauksiin. Haastattelut tehtiin projektityöntekijöiden työpaikoilla, mikä saattoi nostaa kynnystä ottaa esiin työhön vaikuttavia negatiivisia asioita. Haastateltavat toivat kuitenkin esiin rohkeita kannanottoja muihin haastatteluiden teema-aiheisiin, joten voidaan ajatella, että haastateltavat olivat oikeasti niin myönteisellä mielellä, kuin mitä haastatteluista kävi ilmi. Lojaalisuudesta työnantajaa kohtaa ei siis ehkä ollut kyse. Haastatteluista kävi ilmi, että haastateltavat olivat suhteellisen tyytyväisiä esimiestyöhön, varsinkin vapaus tehdä ja kokeilla koettiin myönteiseksi luottamuksen osoittamiseksi esimiesten taholta.

Projektityöntekijät kokivat olevansa työyhteisössään arvostettuja, mutta epäilyksiä arvostamisen puutteesta oli kuitenkin havaittavissa:

”Voihan siinä olla sellasta pientä kateuttaki, että useinhan kentältä pyritään projekteihin töihin mutta, että halutaan toisaalta ehkä tämmöseen kehittämistyöhön ja tietysti palkatkin on ehkä paremmat ja näin niinku ne kokee, että on semmosia etuja että heillä ei oo, että saa viuhtoa tuolla maailmalla ja olla kaiken maailman seminaareissa

ja koulutuksissa ja muissa, että varmaan monenmoista tunnetta liittyy näihin projekteihin.”

Haastateltavat totesivat, että silloin, kun menee hyvin, työtä arvostetaan, mutta jos tulee syystä tai toisesta takapakkeja, on arvostuskin olematonta. Projektityö on haastateltavien mielestä kokenut suuren suosionsa vuoksi jo inflaatiota, mikä osaltaan vaikuttaa arvostuksen vähenemiseen. Jotkut tahot arvostavat projekteja ja projektityötä enemmän kuin toiset. Varsinkin sellaiset tahot, joilla ei ole omakohtaisia kokemuksia projekteista, saattavat helposti nähdä projektit henkilöstöresursseiltaan ylimitetuiksi ja mitään todellista hyötyä aikaansaamattomiksi toiminnoiksi:

”Ihminen, joka ei oo koskaan tehny projektityötä tai kattoo sitä vaan jostain ulkoo, niin ei se ehkä sit kuitenkaan tajua, mitä se vaatii. Et siin ei niinku tavallaan kauheesti ehkä ulkoo nää, miten paljo siinä tavallaan joutuu tekemään töitä.”

Projektityöntekijät kokivat saavansa osakseen arvostusta joustavuudesta ja mutkattomuudesta. Myös se, että projekteissa on mahdollisuus reagoida ja toteuttaa erilaisia asioita nopeasti, tekee työstä arvostettua. Haastateltavat pohtivat myös, että projekteille myönnetty rahoitus ja mahdollisuus kehittää uusia toimintamalleja ja -tapoja, on jo sinällään arvostusta. Kiitosta projektityöntekijät tosin saivat osakseen suhteellisen harvoin, mutta saatu kiitos tuntui sitäkin paremmalta. Asiakastyötä tehtäessä myös asiakkailta tullut myönteinen palaute oli merkki siitä, että työssä oli onnistuttu. Nuoret asiakkaat harvoin suoraan kiittävät saamastaan palvelusta, mutta työntekijät osasivat ottaa positiivisena palautteena asiakkaan pääsemisen henkilökohtaisessa elämässään eteenpäin.

Haastatteleman projektityöntekijät olivat osa Tampereen kaupungin Työllisyydenhoidon palveluyksikköä. Kyseisessä yksikössä tehtiin jokin aika sitten työyhteisökysely, jonka vastaukset olivat samassa linjassa haastatteluista saamiini tietoihin. Työyhteisökyselyihin vastaaminen on tietysti vapaaehtoista, joten on selvää, että vastaajat ovat etupäässä henkilöitä, joilla asiat ovat hyvin tai sitten toisesta ääripäästä olevia työntekijöitä, joiden asiat ovat hyvin huonosti. Koska tulokset sekä nimettöminä tehdyssä työolotutkimuksessa kuin tekemissäni teemahaastatteluissa olivat samansuuntaisia, voidaan haastatteluiden tuloksia mielestäni pitää luotettavina. Näin ollen voi-

daan olettaa, että haastateltavat vastasivat kyselyyn rehellisesti ja projektityöntekijät ovat oikeasti työssään hyvinvoivia, ainakin Tampereen kaupungin Työllisyydenhoidon palveluysikössä.

5 AJATUKSESTA VINKEIKSI

Omien kokemuksieni ja haastatteluista nousseiden huomioiden pohjalta olen pohtinut perehdyttämisen ja tiimiytämisen ongelmallisuutta projektityössä. Sekä perehdyttämisestä että tiimiytämisestä on runsaasti materiaalia kirjoissa ja internetissä sähköisessä muodossa. Perehdyttämiseen löytyy ohjeistuksia niin vakituksessa työsuhteessa oleville, lyhyiden sijaisuuksien tekijöille kuin vuokratyöntekijöillekin, mutta erityisesti projektityöntekijöille kohdistettua perehdytysmateriaalia en löytänyt. Aiemmin olen tehnyt eroa projektityöntekijöiden ja muiden määräaikaissa työsuhteissa työskentelevien välille. Koska löysin huomattavia eroja edellä mainittujen työntekijäryhmien välillä, on syytä huomioida projektityöntekijät osittain erikseen myös perehdytyksessä ja tiimiytämisessä.

Työturvallisuuslaki edellyttää, että työnantaja antaa riittävän perehdytyksen uudelle työntekijälle työpaikan työolosuhteisiin, työvälineisiin, tuotantomenetelmiin sekä turvallisuuteen ja terveyteen liittyvistä asioista (Työturvallisuuslaki 728/ 2002). Työntekijä pitää perehdyttää työhön sekä työsuhteen alkaessa että työnteon muutostilanteissa. Sen lisäksi, että perehdytyksen pääpaino on työhön opastamisessa, on sillä myös merkitys yrityskuvan luomisessa. Lyhyitä sijaisuuksia tekevät ja opiskelijaharjoittelijat vievät mukanaan työpaikasta joko myönteisiä tai kielteisiä viestejä. Se, miten työntekijä on työyhteisössä otettu vastaan, on tekijä, jonka mukaan viesti ulkomaailmaan on joko positiivinen tai negatiivinen (Liski, Horn & Villanen 2007, 8). Perehdyttämisen tarkoitus on auttaa työntekijää ymmärtämään oma osuutensa organisaation toiminnassa. Kun työntekijä hahmottaa oman tilansa ja merkityksensä työyhteisössä, lisääntyy myös työntekijän motivaatio sekä työtänsä että työyhteisöänsä kohtaan (emt., 8) Työhön hyvin perehdytetty, motivoitunut työntekijä voi hyvin ja luo ympärilleen positiivista energiaa. Myönteisyys tarttuu työyhteisön muihin työntekijöihin ja kuten aiemmin olen todennut, hyvinvoiva työyhteisö on työnantajalle tuottava voimavara.

5.1 Perehdytyksen aakkoset

Työhön perehdyttämisen sisältöön kuuluu Liskin ynnä muiden (emt., 10) mukaan tutustuminen neljään pääosaan, jotka ovat perehdyttäminen työpaikkaan, työyhteisöön, työympäristöön ja varsinaiseen työtehtävään. Kupias ja Peltola (2009, 13) huomauttavat, ettei perehdytykseksi enää riitä, että opastetaan uusi työntekijä pelkästään työn tekemiseen. Pystyäkseen työskentelemään täysipainoisesti työyhteisössä, on työntekijän ymmärrettävä myös organisaation toimintatavat ja olemassaolon perusteet. Perehdyttäminen on muuttunut vuosien kuluessa monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi, toteavat Kupias ja Peltola (emt., 13). Hyvällä perehdytyksellä tarkoitetaan niitä käytännön toimia, jotka helpottavat uudessa työssä aloittamista, uuden työntekijän osaamisen kehittämistä ja luonnollisesti opastusta työtehtävään ja työympäristöön sekä koko organisaatioon (emt., 19). Penttinen ja Mäntynen (2009, 2) muistuttavat, että perehdyttäminen on tärkeä osa työyhteisön henkilöstön kehittämistä. Perehdyttäminen tulisi näin ollen nähdä organisaation investointina, jonka tarkoituksena on lisätä henkilöstön osaamista ja parantaa työn laatua sekä lisätä työyhteisön työhyvinvointia. Perehdyttäminen ei ole yksittäinen kansio tai kertaluontoinen tapahtuma, vaan työyhteisön jatkuva prosessi, jota kehitetään sekä henkilöstön että työpaikan tarpeiden mukaisesti (emt., 2).

Penttinen ja Mäntynen toteavat (2009, 2), että käytännössä työhön perehdyttäminen kuuluu lähiesimiehen työtehtäviin. Tätä mieltä olivat myös haastattelemani henkilöt. Esimies vastaa myös paitsi perehdyttämisen toteuttamisesta myös sen suunnittelusta. Esimies voi jakaa perehdytyksen osa-alueita muille työntekijöille vastuun säilyessä kuitenkin esimiehellä. Kupias ja Peltola (2009, 39) muistuttavat, että esimies on usein kiireinen ja täystyöllistetty ja tästä syystä olisikin hyvä, jos koko tiimi voisi osallistua sekä perehdyttämiseen että sen kehittämiseen. Liski, Horn ja Villanen (2007, 14) kehottavat myös esimiestä käyttämään perehdytyksessä apuna tiimin muita työntekijöitä. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 76) mielestä koko työyhteisön kytkeminen mukaan perehdytysprosessiin vaikuttaa myönteisesti koko työympäristön oppimiseen ja perehtymiseen.

Liski, Horn ja Villanen (2007, 13) muistuttavat, että vastuu perehdyttämisen onnistumisesta on kuitenkin uudella työntekijälläan itsellään. On kuitenkin muistettava, että

työyhteisöön uutena henkilönä tuleva voi jännittää työpaikan vaihdosta, jolloin hän ei ehkä pysty omaksumaan kaikkea uutta tietoa, mitä hänelle kerrotaan (emt., 13). Perehdytyksen jälkeen perehdytetyllä pitäisi olla käsitys omasta työpanoksestaan ja siitä, mitä juuri häneltä tässä työssä ja organisaatiossa odotetaan. Perehdytysprosessin pitäisi olla organisaatiolle luonnollinen osa osaamisen kehittämistä, toteavat Kupias ja Peltola (2009, 51). Penttinen ja Mäntynen (2009, 3) jatkavat ajatusta muistuttamalla, että työntekijän työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää tuoda perehdyttämisprosessissa esiin oppiminen, osaaminen ja omien taitojen osoittaminen työssä.

Kupias ja Peltola (2009, 68) toteavat, että melko usein uuden työntekijän on pakko nöyryä perehdytyksessä tilanteeseen, jossa tietää itse vähiten asiasta, vaikka olisi oman alansa kokenut asiantuntija. Tämä tuli todistettua myös haastatteluissa, joissa haastateltavat olivat kokeneet perehdytyksen joskus kiusalliseksi oman osaamisen aliarvioimiseksi. Kupias ja Peltola (emt., 69) painottavat, että työyhteisössä, jossa vallitsee myönteinen ilmapiiri, uusi työntekijä uskaltaa motivoitua aktiiviseksi oppijaksi. Kupias ja Peltola (emt., 69) muistuttavat, että uuden työntekijän uhkana sopeutumiseksi on työntekijän ”kaikki tietävyys”. Kaikki tietävyydellä Kupias ja Peltola tarkoittavat tilannetta, jossa uusi työntekijä ryhtyy heti neuvomaan ja ohjeistamaan työyhteisön pidempiaikaisia työntekijöitä. Tällöin on vaarana, että alkuperäiset työntekijät kokevat neuvot varpaille astumisena. Uusi työntekijä, oli kuinka toivottu ja odotettu tahansa, tulee aina hämmentämään työyhteisön rutinoituneita tapoja toimia (emt., 69). Kupias ja Peltola (emt., 69) toteavat, että uudesta työntekijästä olisi kerrottava työyhteisön vanhoille työntekijöille hyvissä ajoin ennen tulokkaan ensimmäistä työpäivää. Näin toimimalla ehkäistään sekä kuulopuheet että huhut ja luodaan tervehenkinen pohja uuden työntekijän vastaanottamiselle (emt., 76). Työtehtävien osaaminen ja työhyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa, toteavat Kupias ja Peltola (emt., 70) ja jatkavat, että tunne osaamisesta on työntekijälle tärkeä motivaatiota lisäävä tekijä. Perehdyttämisen aikana uusi työntekijä joutuu todennäköisesti tekemään työtä osaamisen kasvattamiseksi. Tulokkaan on itse huolehdittava perehdytyksen aikana, että saa tiedon erityisesti kaikista itselle uusista asioista. Perehdytysprosessin aikana mahdollistuu oppimisen kokemus uuden työntekijän lisäksi myös muille työyhteisön jäsenille.

Perehdyttämisprosessi lähtee Kupiaksen ja Peltolan (2009, 102) mukaan liikkeelle jo silloin, kun aletaan suunnitella rekrytointia eli on ilmennyt tarve saada työyhteisöön

uusi työntekijä. Tässä yhteydessä käsittelen perehdytysprosessia siitä hetkestä lähtien, kun on päätetty, kuka on se uusi työntekijä, joka tulee työyhteisöön. Perehdyttäminen ja sen suunnittelu ovat aikaa vievää työtä. Varsinkin projekteissa, joissa työtavat saattavat muuttua usein, kun etsitään uutta ja paremmin toimivaa tapaa tehdä työtä, vie perehdytysmateriaalin ajan tasalla pitäminen aikaa. Perehdytysmateriaalin päivittäminen olisi mielestäni syytä nimetä jonkun työntekijän tehtäväksi, jolloin voisi luottaa siihen, että materiaali on kunnossa silloin, kun sitä tarvitaan. Kupias ja Peltola (emt., 87) muistuttavat, että perehdytyksen suunnittelun edellytyksenä on, että organisaatiossa on mietitty tavoitteet kehittymiselle. Painopisteet perehdytyksessä voivat vaihdella organisaatioittain. Esimerkkinä mainittakoon, että organisaatiossa voidaan painottaa Kupiaksen ja Peltolan (emt., 87) mukaan tiimikohtaisen perehdytysprosessin jatkuvaa kehittämistä, mikä mielestäni sopii hyvin projektitiimien perehdytystavaksi jatkuvasti muuttuvien käytäntöjen vuoksi. Onnistuneessa perehdyttämisessä uusi työntekijä kokee oppivansa ja kehittävänsä omaa osaamistaan ja ”vanhat” työntekijät saavat uusia ideoita ja näkökulmia työnsä. Hyvä perehdyttäminen on dialogista kanssakymistä eikä työnantajan yksinpuhelua.

Uuden työntekijän saapuminen työpaikalle on tilanne, jossa on mahdollisuus pilata koko perehdytysprosessi, sillä vastaanotto on tärkein ja mieleen jäävin kokemus ensimmäisistä hetkistä uudella työpaikalla. Hyvä alku uudessa työssä kantaa Kupiaksen ja Peltolan (emt., 103) mukaan pitkälle, kun taas huonosti alkanutta työsuhdetta on vaikea paikata myöhemmin. Esimiehen on muistettava kertoa uuden työntekijän tulemisesta etukäteen, jotta kaikki työyhteisössä ovat tulokkaasta tietoisia ja ettei uuden tulokkaan saapuminen tule kenellekään yllätyksenä. ”Ai, sä tulit jo tänään”, on varmasti masentavin tervetulotoivotus, minkä olen joskus omakohtaisesti saanut kokea. Uuden työntekijän tullessa olisi tärkeää, että esimiehen lisäksi kaikki työyhteisön jäsenet olisivat paikalla esittäytymässä ja toivottamassa tulokkaan tervetulleeksi työyhteisöön. Kupias ja Peltola (emt., 104) pohtivat, että koska työntekijöiden eläkkeelle lähtemiset muistetaan työyhteisöissä, niin miksi ei huomioitaisi myös uusia tulokkaita vaikkapa kakkukahveilla. Mielestäni ajatus on ihastuttava, tosin todellisuudessa ehkä hämmentävä kokemus, varsinkin kun ei tähän päivään mennessä ole yksiäkään kakkukahveja vielä ensimmäisinä työpäivinä tarjottu.

Kupias ja Peltola (emt., 104) pitävät tärkeänä, että ensimmäisen työpäivän voisi aloittaa rauhallisesti tutustumalla uusiin työkavereihin kahvikupin ääressä. Haastatteluisani projektityöntekijät olivat kokeneet ensimmäiset työpäivät sekaviksi. Vanhojen työntekijöiden työkiireet aiheuttivat sen, että tulokkaan oli ollut itse pakko tarttua saman tien työhön. Aikaa perehtymiseen tai kahvikupilliseen ei ollut liennyt. Uuden työntekijän työpiste pitäisi laittaa valmiiksi tulokasta varten jo ennen hänen saapumistaan (emt., 93). Mikäli työpisteestä on lähtenyt edellinen työntekijä pois, on syytä siivota hänen jäljiltään olevat mapit ja paperit, joissa ei ole uudelle työntekijälle oleellista tietoa, pois ennen tulokkaan saapumista. Siistiin työpisteeseen on mukava tulla. Sellaiset kansiot, joissa on uudelle työntekijälle tarpeellista tietoa, kannattaa jättää työpisteeseen. Tulokas voi kokea, ettei häntä haluta auttaa työhön oppimisessa, jos kaikki oheismateriaali on poistettu (emt., 94). Nykyään useissa työpaikoissa on myös ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Heidän perehdyttämisessään on kiinnitettävä huomiota tulokkaan kielitaitoon, eli tulevatko kaikki asiat ymmärretyiksi. Kupias ja Peltola (emt., 101) huomauttavat, että ulkomaalaistaustaisilla henkilöillä on yleensä tarve tietää työpaikan vuorovaikutus- ja työskentelytavoista. Ulkomaalaiselle ei ole itsestään selvää, miten työpaikan kokouksissa käyttäydytään tai miten pyydetään työkaverilta apua. Myös työpäivään kuuluvat tauot voivat olla ulkomailta tulevalle epäselviä siinä missä suomalaisellekin työntekijälle. Ulkomaalainen työntekijä kaipaa ehkä apua myös suomalaisen työskentelytavan ymmärtämisessä eli mikä on soveliaa ja mikä ei.

Aiemmin olen useaan otteeseen maininnut perehdytysmateriaalin, jota oletetaan joko kaiselta työpaikalta löytyvän. Kirjalliseen perehdytysmateriaaliin kootaan tietoja, jotka auttavat työntekijää sopeutumaan työyhteisöön. Materiaalista löytyy yleensä kattava yleistietopaketti emo-organisaatiosta, tietoa työterveydestä ja työpaikan käytännöistä. Perehdytysmateriaaliin uusi työntekijä toivottavasti pääsee tutustumaan yhdessä perehdyttäjän kanssa, jolloin on mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä. Uuden työntekijän perehdyttämisessä on muistettava, ettei tulokas voi ammentaa määräänsä enempää uutta tietoa kerralla. Jokainen oppii eri tavalla. Haastatteluissa nousi esiin, että perehdytysmateriaalia oli emo-organisaation käytänteistä mutta ei itse projektin toimintatavoista. Haastateltavat olivat jääneet kaipaamaan ensimmäisten itseenäisten työpäivien tueksi materiaalia käytännön toimintaperiaatteista.

Kupias ja Peltola (emt. 121) käyttävät NLP-mallia hahmottamaan erilaisia oppimistyy-
lejä. NLP on lyhenne sanoista Neuro Linguistic Programming eli neurolingvistinen
prosessointi. NLP-mallissa oppimistyyli riippuu siitä, minkä kanavan tai aistin avulla
ihmiset käsittelevät uutta tietoa. Oppimistyyliä on kolme: visuaalinen eli näköaistin
varassa tapahtuva oppiminen, auditiivinen eli kuuloaistiin perustuva oppiminen ja ki-
nesteettinen, jolla tarkoitetaan liike- ja lihasaistin kautta tapahtuvaa oppimista. Visu-
aalinen ihminen tarvitsee oppiakseen kuvia, kaavioita ja kokonaisuuksien hahmotta-
mista, kun taas auditiivinen haluaa kuunnella puhetta ja edetä loogisesti. Kinesteetti-
nen oppija tarvitsee oppiakseen konkreettista tekemistä ja liikkumista. Perehdytettä-
vä voi perehdytystilanteessa tuoda esille, millainen on hänen tapansa oppia, niin pe-
rehdyttäjä pystyy paremmin perehdyttämään niin, että tulokas kokee saamansa in-
formaation hyödylliseksi. Kinesteettinen työntekijä oppii parhaiten, kun saa mahdolli-
simman varhaisessa vaiheessa itse ryhtyä tekemään asioita sen sijaan, että kuunte-
lisi perehdyttäjän esitelmää useita tunteja.

Monet työpaikat käyttävät perehdytyksen apuna erilaisia muistilistoja siitä, että kaikki
osa-alueet tulevat käydyiksi läpi. Tämä on hyvä apu varsinkin silloin, kun perehdyttä-
jiä on useita. Liitteessä 2 on laatimani pelkistetty versio perehdytyslomakkeesta, jota
voi käyttää projektityöntekijän perehdyttämisessä. Koska projektit ovat hyvin erilaisia,
jokaiselle projektille sopivaa yleispätevää perehdytyslomakemallia on mahdoton laa-
tia. Olemassa olevan pohjan perusteella jokainen voi muokata lomakkeen oman-
laisekseen. Lomakkeen vasemmassa reunassa on allekkain perehdytyksen keskei-
set pääkohdat. Kun asiat on käyty läpi sekä perehdyttäjä että perehdytettävä kuittaa-
vat päivämäärällä ja puumerkillä asian hoidetuksi. Näin seuraava perehdyttäjä tietää,
mitkä asiat ovat vielä käsittelemättä eikä suotta käytä aikaa jo perehdytettyjen asioi-
den läpikäymiseen. Sen jälkeen, kun koko lista on käyty läpi, on syytä varmistaa, että
tulokas on todella oppinut asiat eikä mitään ole jäänyt epäselväksi. Kupiaksen ja Pel-
tolan (2009, 81) mukaan hyvässä perehdytyksessä jokainen työyhteisön jäsen on
omalta osaltaan vastuussa perehdyttämisestä. Olisi hyvä, jos jokaiselle työyhteisön
jäsenelle voisi määritellä oman vastuualueen perehdyttämisprosessissa, sillä näin
jokaiselle tarjoutuu tilaisuus tutustua uuteen työntekijään.

Kupias ja Peltola (emt., 81) muistuttavat, että suuri määrä perehdyttäjiä ei ole aina
pelkästään hyvä asia. Vaarana on, etteivät kaikki työntekijät ole kiinnostuneita pe-

rehdyttämisestä tai ettei kaikilla ole välttämättä riittävää tai oikeaa tietoa, jota jakaa uudelle työntekijälle. Perehdyttäjiä olisi myös muistettava, ettei perehdytyksen tarkoitus ole pelkästään sopeuttaa uutta työntekijää ”talon tavoille”, sillä työyhteisön ulkopuolelta tullessaan tulokkaalla on mukanaan myös paljon sellaista tietoa, jota ei aiemmin työyhteisössä ole ollut sekä erilaisia kokemuksia jaettavaksi työyhteisölle. Näin ollen tulokkaalle pitäisi antaa mahdollisuus tuoda omia ajatuksiaan esiin jo perehdytysvaiheessa, eikä varsinkaan tyrmätä hänen ideoitaan ja ajatuksiaan toteamalla, ”on kokeiltu, ei toimi” tai ”ei ole kokeiltu, mutta ei kannatakaan kokeilla”.

5.2 Toimivaksi tiimiksi

Huusko (2007, 40) toteaa, että Suomessa tiimityöskentely alkoi yleistyä työpaikoilla 1990-luvun alussa. Tiimityöskentelyn lisääntymisen yhtenä syynä Huusko näkee työelämän vaatimustason kasvamisen ja tehokkuusajattelun lisääntymisen vuoksi. 2000-luvulle tultaessa tiimityö on edelleen lisääntynyt, vaikka samanaikaisesti huonoiksi todettuja tiimejä on purettu ja siirrytty takaisin perinteisimpiin työmuotoihin. Tiimityö on todettu tärkeäksi tavaksi tehdä työtä tämän päivän yhteiskunnassa niin kirjallisuuden kuin tekemieni haastatteluidenkin perusteella. Työolobarometrin (2009, 34) mukaan tiimityön merkityksen kasvu on pitkän ajan trendi. Tiimityöstä on tullut niin suosittua ja yleistä toimintaa työyhteisöissä, ettei sillä juurikaan ole enää mahdollisuus lisääntyä, todetaan työolobarometrissa. Vuonna 2009 kaikista palkansaajista 76 % teki säännöllisesti työtä tiimeissä ja muissa ryhmissä. Edellisessä barometrissa luku oli kaksi prosenttia suurempi, joten jää nähtäväksi alkaako tiimityön tekemisessä näkyä väsymystä ja kyllästymistä vai oliko parin prosentin lasku vain sattumaa.

Haastatteluistani kävi ilmi, että projektityöntekijät arvostivat tiimityötä ja näkivät sen onnistuneen projektin edellytykseksi. Tiimiä, johon päätyy työskentelemään, ei juuri koskaan voi valita, vaan tiimiin lähinnä ajaudutaan. Huusko (2007, 89) korostaa, että määräaikaisten projektien henkilöstön kokoonpanoon kiinnitetään melko paljon huomiota, koska aikataulujen vuoksi on tärkeää saada tiimistä nopeasti mahdollisimman tarkoituksenmukainen kokoonpano projektin tuottavuutta ajatellen. Huusko (emt., 89) ei kuitenkaan pidä mahdottomana, etteikö tällaisissa huolellisesti kootuissa tiimeissäkin voisi esiintyä erilaisia hankaluuksia. Mahdollisia syitä ongelmiin aiheuttavat Huuskon mukaan (emt., 89) esimerkiksi resurssien riittämättömyys tai organisaatiossa

samanaikaisesti toimivien projektien keskinäisen työnjaon epäselvyys. Huusko painottaa, että itseohjautuvat projektitiimitkin tarvitsevat esimiestyötä varsinkin resurssien oikeanlaisen kohdentumisen onnistumiseksi. Projekteissa tiimien kokoonpanot riippuvat hankkeiden koosta ja kestosta. Tiimit muodostetaan myönteisen rahoituspäätöksen jälkeen. Huusko (emt., 89) näkee tiimiläisten perehdyttämisen ensisijaisen tärkeäksi, jotta projektin toiminta käynnistyy tavoitteiden suuntaisesti. Haastateltavat toivoivat, että perehdytyksessä panostettaisiin myös tiimiyttämiseen:

”Ehkä siinä kuitenkin pitäis jollakin tavalla sen tiimin kanssa päästä sisälle ja jollakin tavalla ois hyvä, et olis semmonen hetken irtiotto, et pystyttäis yhdessä käymään sitä prosessia läpi.”

”Muutaman työntekijän tiesin niinku etukäteen mut en ollut niinku jutellu juurikaan, et en silleen tuntenu sen paremmin, niin olis voinu hyvä olla joku tämmönen tutustumispäivä, menty yhdessä tekeen jotain.”

Rauramon (2004, 40) työhyvinvoinnin portailla tiimityö löytyy askelmalta kolme eli liittymisen tarpeiden portaalta. Rauramo (2008, 122) toteaa, että ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä ovat yhteisöt ja yhteisöllisyys, sillä yhteisöstä yksittäinen ihminen saa voimaa ja yhteisöllisyyden tunne pitää tavallaan koko yhteiskuntaa koossa. Ihmisen itsetunto muodostuu suhteessa toisiin ihmisiin ja varsinkin positiivinen palaute ruokkii itsetuntoa. Hyvässä yhteisössä koko ihmisen persoonallisuus pääsee oikeuksiinsa. Rauramo (emt., 122) määrittelee yhteisön alueellisesti rajatuksi vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden muodostelmaksi. Projektityössä yhteisön muodostavat projektin työntekijät esimiehensä kanssa. Rauramon mukaan (emt., 122) toiminnallinen yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys muodostuvat jaetuista päämääristä, joihin pyritään pääsemään yhdessä. Projektin työntekijöillä on yhteisenä määränä onnistunut projekti, jonka tuloksista myös projektin ulkopuoliset tahot ovat kiinnostuneita. Rauramo (emt., 123) toteaa, että on luonnollista, että ihminen haluaa kuulua johonkin ryhmään. Työyhteisöjen lisäksi ryhmiä ovat perheet, ystävät, harrasteryhmät sekä uskonnolliset ja poliittiset ryhmät. Kuulumalla johonkin ryhmään ihminen kokee olevansa hyväksytty yhteisöön. Yhteisöt ja yhteisöjen jäsenet voivat vaikuttaa ihmisen itsetuntoon sekä hyvässä että pahassa. Toimiva työyhteisö, jossa on

avoin ja luottavainen ilmapiiri kasvattaa yksittäisten työntekijöiden itsetuntoa. Tällainen hyvinvoiva työyhteisö on myös organisaation kannalta tuloksekas (emt., 123).

Rauramon (emt., 123) mukaan yhteisöllisyys on muuttunut viime vuosien aikana samalla kun koko yhteiskunta on muuttunut kiireisemmäksi ja pinnallisemmaksi. Yhteisöllisyys perustuu nykyään enemmän hetkellisyyteen kuin pysyvään sitoutumiseen. Tämä on havaittavissa erityisesti projektityössä, jossa työyhteisöt perustetaan projektin elinkaaren ajaksi. Projektin päätyttyä yhteisöä ei enää ole, vaan työntekijät lähtevät etsimään itselleen uusia yhteisöjä, joihin sitoutua. Karisto (1998, 55) toteaa, että 1990-luvun alun lama pirstaloitti sekä yksilön että yhteiskunnan elämän jatkuvasta eteenpäin menemisestä. Normaali ei ollutkaan enää normaalia ja tulevaisuuden ennustettavuus muuttui arvailuksi (emt., 56). Karisto (emt., 58) toteaa myös, että modernille yhteiskunnalle ominainen tulevaisuuden suunnitelmallisuus katosi siirryttäessä postmodernille aikakaudelle. Pätkätyöt ja pätkäelämä kuuluvat Kariston (emt., 62) mukaan postmodernin aikakauden arkkityyppien, palloilijoiden ja turistien, peruselämään. Elämä on lyhytjänteistä, sitoutumatonta ja jopa levotonta.

Rauramon (2004, 128) mukaan tiimityö on omiaan tyydyttämään niitä työntekijän henkisiä tarpeita, jotka liittyvät osallistumiseen ja työtehtävien hahmottamiseen laajan kokonaisuuden osaksi. Tiimit on todettu keinoksi parantaa tuottavuutta, kehittää laatua ja alentaa kustannuksia. Alun perin tiimityö lähti liikkeelle yritysmaailmasta, mutta nykyisin tämä näkyy mielestäni kasvavassa määrin myös julkisella sektorilla tilaaja-tuottaja-mallien yleistymisen myötä. Rauramo (emt., 128) muistuttaa, että tiimien tehokkuus on riippuvainen tiimiläisten henkilökohtaisista ominaisuuksista, kuten esimerkiksi persoonallisuudesta tai kyvystä kantaa vastuuta. Se, että tiimityötä tehdään yhdessä kollegoiden kanssa, ei poista yksittäisen työntekijän vastuuta, vaan päinvastoin korostaa henkilökohtaista panosta ja asiantuntijuutta. Huuska (2007, 85) huomauttaa, että itsenäiseen työhön totuneet työntekijät voivat kokea tiimityön kahlitsevaksi, koska on otettava huomioon tiimin muidenkin jäsenten työpanos. Rauramo (2004, 128) korostaa myös, ettei tiimityö ole mitenkään sattumanvaraista toimintaa, vaan yhteisön yhteiset pelisäännöt määrittävät tekemisen vapaudelle rajat. Kiteytetynä tiimi ja tiimityö muodostavat kokonaisuuden, jossa sen jäsenet toteuttavat niin työhön, yhteistoimintaan kuin henkilökohtaiseen kasvuunkin liittyviä arvoja, päämääriä ja tavoitteita (emt., 128). Tiimityön edellytyksenä on, että tiimin työntekijät arvosta-

vat ja ymmärtävät toistensa työtä. Tiimityö toimii, kun tiimin jäsenet oppivat hyödyntämään tehokkaasti aikaansa, energiaansa ja osaamistaan. Huuska (2007, 85) muistuttaa, että toimivassa tiimissä luotetaan siihen, että työntekijöiden henkilökohtaiset osaamiset pääsevät oikeuksiinsa ajan kuluessa.

Tiimiä muodostettaessa on huomioitava erilaisia asioita, joista tärkeimpinä Rauramo (2008, 129) näkee seuraavat pääkohdat. Tiimillä pitää olla yhteinen päämäärä eli jokaisen tiimissä pitää hyväksyä se, mitä ollaan tavoittelemassa. Tilanteessa, jossa jokaisella tiimiläisellä on oma visionsa päämäärästä, ei tiimi voi toimia eikä tuottaa yhteistä tulosta. Tiimin tavoitteet pitää olla mitattavissa, jotta matka kohti päämäärää on tarkistettavissa. Ennen tiimityön aloittamista pitää määritellä ryhmän arvot, johon sisältyvät ryhmähengen ja avoimuuden lisäksi myös luottamus ja ennakkoluulottomuus muita tiimin jäseniä kohtaan. Yhteisten toimintatapojen pohjustaminen on myös tärkeä asia tiimityön alkumetreillä. Projektityössä se on varsin haasteellista, koska toimintatapoja saatetaan muuttaa hyvinkin usein projektin edetessä, koska tavoitteena on etsiä toimivin tapa tehdä työtä. Viimeisimpänä Rauramon listassa on erityisosaamisalueiden kartoittaminen, joka tarkoittaa sitä, että tiimiläisten vahvuudet tuodaan esiin ja jokainen pääsee tulevassa tiimityössä tuomaan omaa, vahvaa osaamistaan mukaan työhön. Jo perehdyttämisvaiheessa uuden työntekijän on hyvä tuoda esille oma erityisosaamisensa, jotta sitä voidaan jatkossa hyödyntää.

Tiimeissä, joissa jäsenet ovat samankaltaisia, sujuu yhteistyö yleisesti ottaen moitteettomasti, toteaa Rauramo (2008, 127) ja jatkaa, että tällaiset homogeeniset ryhmät toimivat lyhyellä aikavälillä tuottoisammin kuin heterogeeniset ryhmät. Pidemmällä aikajanelalla katsottuna heterogeeninen ryhmä on kuitenkin tuloksekkaampi, koska ryhmän jäsenten erilaisuus tuottaa ryhmään aivan uudenlaista dynamiikkaa, jonka voimalla saavutetaan sekä uusia ideoita ja ajatuksia mutta myös tuloksia. Heterogeenisessa tiimissä on ymmärrettävä ja hyväksyttävä erilaisuutta, jotta tiimin monimuotoisuus pääsee oikeuksiinsa, muistuttaa Rauramo (emt., 127). Jokainen tiimin jäsen ja esimies ovat velvollisia antamaan oman panoksensa erilaisuutta hyödyntävän työyhteisökulttuurin saavuttamiseksi. Tiimin kaikkia jäseniä koskevilla yhteisillä pelisäännöillä mahdollistetaan luottamuksen syntyminen työyhteisössä. Spiik (2001, 61) varoittaa, että tiimissä, jossa ei ole yhteisiä pelisääntöjä, työntekijät kokevat väsymystä ja stressiä. Tällaisessa tiimissä työ muuttuu tehottomaksi. Tiimin pelisääntö-

jen muuttamiseen tarvitaan aina koko tiimi. Työntekijä ei voi yksinään uudistaa toimintatapoja, vaan mahdolliset muutokset pitää käsitellä yhteisissä tiimipalaverissa (emt., 61). Rauramo (2008, 35) toteaa, että työyhteisössä avoimuus ja luottamus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat keskeisiä arvoja tämän päivän työelämässä.

Toimivan tiimin kokoaminen on aina sattumaa. Erityisesti, mikäli tiimi kootaan henkilöistä, jotka eivät entuudestaan ole tuttuja, ei ole itsestäänselvyys, että tiimi tulee toimimaan. Tiimiä ei muovaa toimivaksi pelkästään esimies, vaan jokaisen tiimiin valitun työntekijän henkilökohtaisella vastuulla on se, millaiseksi tiimin kokonaisuus muodostuu. Virheellisiä rekrytointejakin tulee varmasti silloin tällöin tehtyä, sillä haastattelun perusteella saattaa olla vaikea hahmottaa, miten henkilö toimii tiimissä. Mielestäni vastuuntuntoinen työntekijä, joka huomaa tulleen valituksi tiimiin, jossa ei kykene toimimaan tiimin edun mukaisesti, ymmärtää hakeutua toisiin tehtäviin ennen kuin koko tiimin työ on tuhoutunut.

Projektityössä työntekijöiden suuri vaihtuvuus ajaa tilanteeseen, jossa ollaan koko ajan, kuten aiemmin olen todennut, perehdyttämässä ja tiimiytymässä. Alkuperäisiltä projektin työntekijöiltä, jotka joutuvat vähän väliä tiimiytymään omaan tiimiinsä uudelleen, vaaditaan suunnatonta suvaitsevaisuutta ja kiltteyttä, hyväksyä ja ottaa uusi työntekijä tiimin jäseneksi samalla, kun luopuu pois lähtevästä, ehkä hyväksi työkaaveriksi todetusta henkilöstä. Mielestäni henkilöstön vaihtuvuudessa on vaarana myös se, että uudet työntekijät pääsevät esittämään henkilökohtaisia itsensä kehittämistavoita perehdyttämisprosessissa ja tiimiyttämisessä, kun taas pidempään projektissa työskennelleet panostavat projektin perustyöhön, jotta projektisuunnitelman perusajatus ei unohtuisi. Alkuperäiset projektin työntekijät nähdään helposti ”kalustoon kuuluvaksi”, työnsä hyvin hoitaviksi puurtajiksi, joilla ei ole toiveita tai tarpeita kehittää omaa osaamistaan muuten kuin perustyöhön pureutumalla. Mitä enemmän projektissa vaihtuu henkilöstö, sitä enemmän pitäisi ottaa huomioon niitä työntekijöitä, jotka jaksavat panostaa vuodesta toiseen saman projektin eteen. Siinä vaiheessa, kun työntekijästä tulee työnantajalle itsestäänselvyys, ei kukaan enää ole kiinnostunut siitä, mitä työntekijälle kuuluu. Se, että työntekijä tekee työnsä moitteettomasti eikä edes sairastele, ei tarkoita automaattisesti sitä, että työntekijä voi työssään hyvin.

Tällaisen luottotyöntekijän olemassaolo huomataan vasta sitten, kun hän vuorostaan on lähtijän roolissa.

5.3 Sinun hyvinvointiasi

Työhyvinvointia käsittelevissä teksteissä törmää usein lauseeseen, jonka tässäkin työssä olen jo aiemmin maininnut: ”Työhyvinvointi on viime kädessä jokaisen työntekijän omalla vastuulla”. Työnantajalta edellytetään toimia, jotka mahdollistavat työntekijöiden hyvinvoinnin, mutta loppujen lopuksi on jokaisesta työntekijästä itsestään kiinni, millaisen työyhteisön itselleen luo. Haastattelemanani projektityöntekijät olivat siitä mieltä, ettei projektityöntekijän tarvitse olla yliluonnollinen olento, vaan ”kuka tahansa meistä” pärjäisi projektityössä. Projektityöntekijän sanomana kuka tahansa meistä tarkoittaa kuitenkin itseohjautuvaa, yrittäjähenkistä innovaattoria. Näillä hullunrohkeilla työnsankareilla on vahva itsetunto ja taito kääntää vastoinkäymiset kehittämistarpeiksi. Edellä mainittujen piirteiden ansiosta projektityöntekijät kokevat voivansa työssä hyvin. Se helpottaa esimiesten työtaakkaa työhyvinvoinnin edistämisessä.

Työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi kannattaa mielestäni kuitenkin panostaa. Hektisessä työssä hyvinvoivatkin työntekijät saattavat ajoittain väsähtää. Säännöllinen työnohjaus on yksi tapa vaikuttaa työhyvinvointiin. Sen lisäksi näen tärkeänä satunnaisten virkistyspäivien ja erilaisten tutustumiskäyntien merkityksen työhyvinvoinnin vahvistajana. Työnantajan pienellä panostuksella työntekijät jaksavat työssä vieläkin paremmin ja tutustumiskäynneiltä jää usein itämään uusia ajatuksia omankin työn kehittämiseksi. Työhyvinvointi ei tarkoita pelkkää ilottelua, vaan sananmukaisesti hyvinvointia työssä jaksamiseen. Kukaan ei voi valita esimiestään tai työkavereitaan, on siis pakko sekä soluttautua että sopeutua työyhteisöön. Se ei tarkoita sitä, että pitäisi unohtaa oma persoonallisuutensa ja muuttua näkymättömäksi puurtajaksi. On tärkeää, että uusi työntekijä tullessaan työyhteisöön uskaltaa olla oma itsensä. Avoimella mielellä ja myönteisellä asenteella tulee hyväksytyksi työyhteisöön. Omia ajatuksia saa tuoda esille ja työyhteisön pinttyneitä tapoja voi kyseenalaistaa, kun tekee sen hallitusti pahoittamatta pidempiaikaisten työntekijöiden mieltä. Työyhteisötaitojen hyvästä hallinnasta on hyötyä niin uusille kuin vanhoille työntekijöille. Kupias ja Peltola (2009, 78) toteavat, että uuden työntekijän tullessa työyhteisöön voivat kaikki työyhteisöön

teisön jäsenet oppia ja kehittyä. Uusi työntekijä saattaa hämmästellä ja kyseenalais-taa toimintatapoja, joita ”vanhatkaan” työntekijät eivät osaa perustella. Uuden työnte-kijän kannattaa kuitenkin muistaa, että pelkkä negatiivinen kannanotto aiheuttaa sen, ettei työyhteisö ota palautetta rakentavasti vastaan. Tällaisessa tilanteessa työyhteisön yhteinen hyvinvointi saattaa kokea kolauksen. Työyhteisöt ovat herkkiä aisti-maan sen, mitä ulkopuolinen maailma heistä ja heidän tavoistaan toimia ajattelee.

6 LUPA KEHITTÄÄ

Opinnäytetyössäni olen etsinyt projektityöntekijälle paikkaa nyky-yhteiskunnan mo-nimutkaisesta työelämästä. Olen kerännyt projektityöntekijöiden kokemuksista vasta-uksia tämän työntekijäryhmän työhyvinvoinnista, jaksamisesta ja innostuksesta. Olen saanut hämmästellä innostuksen määrää, joka projektityöntekijöillä tuntuu olevan työtään kohtaan. Haastateltavieni joukko oli suhteellisen pieni mutta yksimielinen. Edes määräaikaiset työsopimukset eivät lannistaneet haastattemieni henkilöiden intoa kehittää ja kokeilla uusia toimintatapoja työnantajansa eduksi. Itseohjautuvat, sisäistä yrittäjäjyttä kokevat työntekijät jaksavat tehdä työtään vuodesta toiseen. Nä-mä hyvinvoivat työntekijät tulevat usein leimatuiksi itsestäänselvyyksiksi, joiden todel-linen arvo huomataan vasta sitten, kun henkilö on lähtemässä työyhteisöstä pois.

6.1 Oivalluksia

Lähdin käsittelemään projektityöntekijän problematiikkaa määrittelemällä projektityötä ja sen asemaa nyky-yhteiskunnan työelämässä. Kävi ilmi, että projektityö on sekä muoti-ilmiö että yhteiskunnan ”pelastaja”. Projektit rahoitetaan usein jonkin ulkopuoli-sen rahoittajan toimesta ja Suomen liittyttyä Euroopan unioniin (EU), on Euroopan sosiaalirahasto (ESR) mahdollistanut monen projektin toiminnan. Taloudellisen taan-tuman aikana erityisesti kunnat oppivat hyödyntämään ESR-rahoitusta ja sen turvin onkin pystytty takaamaan sekä lapsille, nuorille että vanhuksille laadukasta ja uuden-laista toimintaa ajankohtana, jolloin säästöjä haetaan joka sektorilta. Projektityö on todettu tehokkaaksi tavaksi tehdä työtä. Projektin ohjenuorana on aina projektisuun-nitelma, jota on noudatettava. Projektissa ei rönseyllä, vaan keskitytään olennaiseen ja ollaan tehokkaita. ”Puhtaimmissa” projekteissa henkilökunta valitaan toteuttamaan juuri kyseistä projektia, jolloin he keskittyvät tekemään yhtä asiaa sen sijaan, että te-

kisivät projektityötä oman perustyönsä ohessa. Työssäni katsoin projektityöntekijäksi juuri edellisen kaltaisen henkilön eli työntekijän, joka on kokopäiväisesti projektin käytössä.

Projektityön käsitteen määrittelyn jälkeen etsin projektityöntekijälle asemaa muiden työntekijöiden keskuudesta. Työolotutkimuksissa projektityöntekijöitä ei juurikaan mainita, vaan he kuuluvat otsikon ”moderni pätkätyöläisyys” alle. Moderniin pätkätyöläisyyteen kuuluvat henkilöt ovat korkeakoulutettuja, julkisella sektorilla työskenteleviä sairaanhoitajia ja sosiaalityöntekijöitä tai ylempiä toimihenkilöitä (Lehto, Lyly-Yrjänäinen & Sutela 2005, 143). Sairaanhoitajien ja sosiaalityöntekijöiden määräaikaisuus perustuu sijaisuuksiin, kun taas ylemmät toimihenkilöt tekevät työtä projektiluontoisesti tai hoitavat määräaikaista tai avointa virkaa. Projektityöntekijät katsoin kuuluvaksi ylempien toimihenkilöiden kanssa samaan sarjaan projektiluontoisuuden ja korkean koulutuksen ansiosta. Pätkätyöläisyys ja määräaikaiset työsuhteet ovat yhteiskunnassamme hankalia ja ne koetaan lähinnä epätoivoisten työntekijöiden pakoksi matkalla kohti oikeaa, pysyvämpää työsuhdetta. Määräaikaisuus on nähty mahdollisuutena lähinnä opiskelijoille ja työuransa alkutaipaleella oleville työntekijöille.

1960-luvulle asti työtä tehtiin Suomessa runsaasti modernille pätkätyöläisyydelle ominaisissa määräaikaisissa työsuhteissa. Työt painottuivat kausiluonteisesti ja se oli luonnollinen ja hyväksyttävä asia. Pysyvät työsuhteet ovat yleistyneet vasta 1970-luvulta lähtien (Kettunen 2010, 34). Pysyvien työsuhteiden arvostaminen opittiin nopeasti. Tulevaisuuden epävakauden mukanaan tuoman epävarmuuden myötä yleistyneet määräaikaiset työsuhteet eivät ole vaikuttaneet pätkätyöläisyyden hyväksyttävyyteen. Suomalaisessa yhteiskunnassa onnistuneiksi työsuhteiksi lasketaan pysyvät työsuhteet. Määräaikaisuudet työsuhteissa eivät tule vähenemään tulevaisuudessa, siksi mielestäni pätkätyöläisyyden arvostus pitäisi nostaa samalle viivalle pysyvien työsuhteiden kanssa. Toistaiseksi voimassa olevia työsopimuksia ei tällä hetkellä yksinkertaisesti riitä kaikille hyvälle työntekijöille. Yhtä hyviä tai jopa parempia työntekijöitä tekee työnsä pätkissä. Joillekin pätkittäiset työsopimukset ovat omakohtainen valinta, mutta toisille pakko, koska pysyvämpää työtä ei ole tarjolla. Pätkätyöntekijöillä pitää olla vahva itsetunto ja luja luottamus siihen, että työ jatkuu nykyisen sopimuksen päättymisen jälkeen. Mikäli luottamus omaan osaamiseen ja työpaikkojen löytymi-

seen horjuu, voivat pätkätyöt johtaa pätkätoiden kierteeseen ja lopulta umpikujaan, joka johtaa ajan myötä työttömyyteen (Leinikki 2009, 94).

Fenomenologiaan pohjautuvan kokemuseräisen tutkimuksen keinoin hahmottelin projektityöntekijän työyhteisön jäseneksi. Tutkimusmenetelmänä käytin teemahaastattelua, joka antoi haastateltaville mahdollisuuden kertoa vapaamuotoisesti kokemuksistaan antamieni teemojen pohjalta. Haastatteluista kävi ilmi, että projektityöntekijät olivat korkeasti koulutettuja henkilöitä, aivan kuten työolotutkimuksetkin ovat antaneet ymmärtää. Koulutuksen taso takasi sen, että projektityöntekijöiden osaaminen oli monipuolista. Haastateltavat itse eivät kokeneet olevansa sen parempia tai osaavampia työntekijöitä kuin muutkaan. Pyytäessäni luettelemaan projektityöntekijältä vaadittavia taitoja, kasvoi lista pitkäksi ja jopa samansisältöiseksi kuin esimerkiksi Otalan (2008, 50) laatima projektityöntekijän taitovaatimuslista. Projektityöntekijän pitää olla ainakin itsenäinen, idearikas, kirjoitustaitoinen, organisointitaitoinen, stressinsietokykyinen ja ennen kaikkea hänen on uskallettava heittäytyä projektimaailman vietäväksi.

Projektityöntekijät eivät kokeneet määräaikaista työsuhdetta niin hankaliksi kuin mitä työolotutkimuksista on käynyt ilmi. Luottamus mielekkään työn löytymiseen nykyisen projektin päättyessä oli suuri. Projektityöntekijät arvostivat projektityökokemusta ja uskoivat sen osaltaan auttavan seuraavan työpaikan löytymisessä. Aiemmin olen maininnut nuorten sukupolvien muuttuneesta suhtautumisesta työn tekemiseen. X- ja Y-sukupolviksi nimetyt ikäluokat odottavat työltä mielekkyyttä ja vaihtelevuutta. Varsinkin 80- ja 90-lukujen vaihteessa syntyneet Y-sukupolven edustajat saavat projektityöstä itselleen kaipaamaansa elämyksellisyyttä ja sitoutumattomuutta. Projektityöntekijät eivät myöskään kokeneet olevansa työyhteisössä sen huonommassa asemassa kuin pysyvissä työsuhhteissa olevat työntekijät. Viime aikojen uutiset runsaista henkilöstön irtisanomisista eri puolilla maailmaa arvostettujen työnantajien palkkalistoilta vahvistivat projektityöntekijöiden asemaa työmarkkinoilla. Projektityössä työsuhteet allekirjoitetaan ennalta määrätyksi ajaksi, mutta irtisanominen kesken kauden, varsinkin koeajan jälkeen, on hyvin epätodennäköistä. Pysyvissä työsuhhteissa työskentelevät henkilöt eivät tänä päivänä voi olla koskaan varmoja työn pysyvyydestä edes vuodeksi tai kahdeksi eteenpäin.

Tiimityön merkitys projektityöntekijöiden työhyvinvoinnin osatekijänä korostui haastatteluissa. Tiimityön onnistuminen ei tapahdu ilman työntekijöitä, jotka hyväksyvät yhteiset tavoitteet ja toimintatavat, joita hyödyntämällä pyritään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Projekteissa usein vaihtuvat työntekijät ajavat tilanteeseen, jossa ollaan koko ajan tiimiytymässä uudelleen ja uudelleen. Ideaali tilanne on, jos projektin koko henkilökunta työskentelisi projektissa alusta loppuun, mutta se on hyvin epätavallinen tilanne. Tosiasia on, että projekteista lähdetään joko toisiin projekteihin, pysyvämpiin työsuhteisiin ja vanhempainlomille, projektityöntekijöiden koulutustaustasta ja iästä johtuen. Paradoksaalista on, että työntekijän odotetaan olevan itsenäiseen työhön kykenevä mutta kuitenkin työskentelyn pitää tapahtua tiimissä. Tiimityö voi tuntua hankalalta tavalta tehdä työtä varsinkin sellaisille työntekijöille, jotka ovat aiemmin tottuneet tekemään työtä itsenäisesti (Huuska 2007, 85). Tiimissä kukaan ei voi sooloilla oman mielensä mukaan, vaan yhteisiä pelisääntöjä on noudatettava. Haastateltavat korostivat tiimityön merkitystä monimutkaisissa työtilanteissa, jolloin oli mahdollista koko tiimin voimin keksiä ongelmille ratkaisuja eikä tarvinnut yrittää selviytyä tilanteesta yksin. Yksin projektia toteuttaneet työntekijät korostivat kaivanneensa tiimikavereita erityisesti vaikeina hetkinä, jolloin itsenäisten päätösten tekeminen ei ollut aivan yksinkertaista.

Yllätyin, miten välinpitämättömästi haastateltavat suhtautuivat työhön perehdyttämiseen. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että tekemällä oppii. Näkökulma on ymmärrettävä varsinkin, jos henkilökohtaisessa perehdyttämisessä on ollut puutteita. Osa haastateltavista oli tullut projektiin heti projektin alusta lähtien, jolloin perehdyttämistilanne on erilainen verrattuna työntekijöihin, jotka tulevat projektiin mukaan kesken toimintakauden. Alusta alkaen työssä olevat henkilöt vaikuttavat siihen, millaiseksi perehdyttämisprosessi muotoutuu ja miten mahdollisesti myöhemmin mukaan tulevat työntekijät otetaan vastaan. Mielestäni projektissa pitäisi satsata tulokkaiden perehdyttämiseen. Projektilla on aikataulu, jota on noudatettava ja mitä nopeammin uusi työntekijä oppii toimintatavat, sitä nopeammin hän on työtiimin osaava työntekijä. Tekemällä oppiminen on hyvä vaihtoehto oppia uusi työ, mutta se mahdollistaa myös virheiden lisääntymisen, kun työ tehdään olettamuksen eikä tiedon pohjalta. Virheiden myötä projektin eteneminen viivästyy, kun vastaavasti hyvin perehdytetyt työntekijät pystyvät virheettömiin suorituksiin varsin nopeasti (Huusko 2007, 89). Perehdyttäminen saatetaan kokea myös turhauttavaksi toimenpiteeksi tilanteissa, joissa työn-

tekijä on edellisessä työssä tehnyt lähes samanlaista työtä. Perehdyttäminen voidaan kokea jopa kiusalliseksi, oman osaamisen vähättelyksi. Käytännössä tavat tehdä työtä vaihtelevat kuitenkin jokaisessa työpaikassa. Virheiltä välttyäkseen tulokkaan kannattaa hieman nöyrytyä vastaanottamaan uuteen työhön liittyvää perehdyttämistä, vaikka se kuinka tuntuisi ajan tuhlaukselta. Kahta samanlaista työpaikkaa tai kahta samanlaista projektia ei varmasti löydy.

Perehdyttäminen työpaikoilla on aina esimiehen vastuulla. Esimies voi kuitenkin jakaa perehdyttämisvastuita muille työntekijöille. Erityisesti projekteissa, joissa esimiehellä on monenlaisia vastuita, on hyvä antaa työkäytäntöjen perehdytys projektin muille työntekijöille. Perehdytysmateriaalin ajan tasalla pitämisen voi myös delegoida jonkun työntekijän vastuulle, jotta materiaali olisi päivitettyä aina, kun sitä tarvitaan. Hyvä ja perusteellinen perehdytys luo pohjan onnistuneelle työkokemukselle. Perehdytetty työntekijä kokee osaavansa tehdä työtä ja innostuu kehittämään työtään koko ajan paremmaksi. Perehdytyksen jälkeen on aika tiimiytyä työtiimin täysivaltaiseksi jäseneksi.

Perehdyttäminen ei prosessina pääty hetkeen, jolloin työntekijä kokee hallitsevansa työtehtävät ja osaa toimia työyhteisössä. Perehdytys kestää niin kauan kuin työntekijä on työyhteisön jäsen. Haastateltavat eivät kokeneet perehdyttämistä työhyvinvoinnin edistäjänä. Jatkuvaan perehdyttämiseen kuuluvat myös kehityskeskustelut, joissa esimies ja työntekijä käyvät säännöllisin väliajoin läpi työntekijän odotuksia, toiveita ja kehittämistarpeita työtä kohtaan. Österberg (2009, 120) toteaa, että hyvin toteutetussa kehityskeskustelussa työntekijälle selkenee, mitä ja millaisia tuloksia häneltä odotetaan ja esimies saa tietää, millaista tietoa ja tukea työntekijä tarvitsee pystyäkseen toteuttamaan tavoitteet. Hyvä kehityskeskustelu perustuu esimiehen ja työntekijän keskinäiseen luottamukseen (emt., 120). Luottamuksellisessa tilanteessa sekä työntekijä että esimies pystyvät antamaan toisilleen rehellistä ja rakentavaa palautetta. Työyhteisöön tuleville uusille työntekijöille pyritään pitämään kehityskeskustelut melko pian työsuhteen alkamisen jälkeen. Usein ”vanhat” työntekijät jäävät paitsioon, kun on varmistettava, että uusilla työntekijöillä tavoitteet työtä kohtaan ovat kohdallaan ja mahdollisuus kehittää ja kehittyä on olemassa. Projekteissa vanhaksi työntekijäksi leimautuu nopeasti varsinkin, jos henkilökunnan vaihtuvuus on suuri. Vanhat työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä eivätkä valita, saattavat jäädä huoma-

matta. Esimieheltä vaaditaan pelisilmää huomata myös ne työntekijät, jotka työhön panostuksellaan ja työsuhteessa pysymisellään ovat ansainneet osakseen luottamuksen työasioiden sujuvasta hoitamisesta. Siitä huolimatta, että työntekijällä on päällisin puolin kaikki hyvin, ei tarkoita sitä, ettei hän haluaisi oppia vielä jotain uutta. Yksikään haastateltavista ei tuonut esiin kehityskeskusteluita työhyvinvointia ajatellessaan. On mahdollista, ettei kehityskeskusteluiden myötä ole noussut mieleen jääviä asioita, joten keskustelut on koettu välttämättömänä mutta hyödyttömänä pakkona työnteon lomassa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta perehdytetty työntekijä voi hyvin ja selviytyy tiimityössä uskaltaen tuoda esiin omia näkemyksiään ja toiveitaan. Siitä huolimatta, etteivät haastattelemani projektityöntekijät nähneet perehdytystä kovin tärkeänä asiana, olivat he kuitenkin työhyvinvointiinsa tyytyväisiä. Työhyvinvointi nähtiin työelämän ja yksityiselämän tasapainoisena suhteenä ja ilona tehdä mielekästä työtä. Työhyvinvointiin vaikuttaa työntekijöiden suhtautuminen sekä työhön että työyhteisöön. Projektityöntekijöillä oli kokemuksia myös perinteisemmistä työpaikoista. Projektityön etuja olivat haasteellisuus ja omien rajojen rikkominen uuden kehittämisessä. Haastateltavien verratessa projektityötä perinteisempään työhön, vei projektityö monimuotoisuudellaan voiton.

Työolotutkimusten tulosten perusteella projektityöntekijöiden pitäisi olla määräaikaisten työ sopimusten vuoksi ahdistuneita ja jatkuvan kiireen vuoksi epätoivoisia työntekijöitä, joiden työhyvinvointi on erityisen alhainen. Näin ei kuitenkaan ollut, vaan projektityöntekijät olivat työstään innostuneita ja energisiä työntekijöitä. Projektityöhön valitut työntekijät ovat jo tullessaan projektiin valmiita kehittämään työtään ja sietämään stressiä, vaikka päätyminen projektityöhön ei ensimmäisellä kerralla ollut kovin tietoinen valinta. Henkilöt, jotka eivät koe projektityötä omimmaksi osaamisalueekseen, eivät joko hae projektiin työhön tai sitten heitä ei työhaastatteluiden perusteella valita kyseiseen tehtävään. Onnistuneessa projektissa työskennelleet työntekijät hakevutvat jatkossakin projektityöhön, koska projekteissa pääsee kokeilemaan rajojaan ja kehittämään uusia toimintatapoja. Projektityöntekijät ovat luonteeltaan uteliaita kohtaamaan työelämän haasteita, eivätkä odota työltä päivästä toiseen toistuvia rutiineja. Tästä syystä myös heidän työhyvinvointinsa on korkealla tasolla, eivätkä he osaa kaivata työhönsä mitään työhyvinvointia edesauttavia toimenpiteitä. Projektien kiireisten esimiesten kannattaisi siitä huolimatta panostaa työntekijöihin. Vaivannäkö perehdyttämiseen, tiimiyttämiseen ja kehityskeskusteluihin kannattaa, koska henki-

löstö tulee tutuksi ja ilmapiiri avoimeksi. Esimiehen myötävaikutuksella projektitiimistä muodostuu voimaantuva työyhteisö huolimatta usein vaihtuvista työntekijöistä (Heikkilä & Heikkilä 2005, 43). Voimaantuneessa tiimissä jokainen työntekijä kokee olevansa arvokas ja tiimi työskentelee itseohjautuvasti. Esimies voi jakaa vastuuta tiimiläisille ja luottaa siihen, että työt tulevat tehdyiksi.

6.2 Kestävää kehittämistä

Tulevaisuuden ennustettavuus on muuttunut vuosien kuluessa vaikeaksi, vaikka tietoteknisen osaamisen kasvamisen myötä voisi kuvitella tilanteen päinvastaiseksi (Kasvio 2007, 30). Maailmanlaajuiset talousongelmat ja niiden ennustettavuuden mahdottomuus heikentävät työntekijöiden uskoa tulevaisuuteen. Kasvio (emt., 37) toteaa, että tulevaisuudessakin tuottavaan tulokseen pyritään pienin mahdollisin taloudellisin panostuksin. Käytännössä se tarkoittaa, etteivät määräaikaiset työsuhteet tule lähivuosina vähenemään nykyisestä. Myös Alasoini (2007, 115) muistuttaa, ettei globalisoituvassa yhteiskunnassa uskalleta solmia pysyviä työsuhteita. Työntekijöiden irtisanomiset vähentävät entisestään kuntien ja valtion verotuloja. Ulkopuolisen rahoittajan toteuttamia projekteja tarvitaan jatkossakin täyttämään kuntien velvollisuuksia toteuttaa palveluita kuntalaisille. Nykyinen presidentti on virkansa alkutaipaleella luvannut osaltaan kiinnittää huomiota nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn koulutuksen ja työllistämisen avulla. Tältä osin haastatteleman projektityöntekijät voivat huokaista helpotuksesta, sillä heitä ja heidän osaamistaan tullaan tarvitsemaan myös nykyisen projektin päätyttyä ellei presidentti unohda lupaustaan.

Projekteissa työntekijöiden vaihtuvuus on suuri. Töiden määräaikaisuus saa työntekijät pysymään valppaina ja olemaan valmiita lähtemään, kun sopiva tilaisuus ja pitempiaikainen työsopimus ovat tarjolla. Sitoutuminen projektityöhön on näennäistä, vaikka projektityöntekijät ovat työssään motivoituneita ja aikaansaavia työntekijöitä. Hautaniemi (2009, 154) määrittelee sitoutuneet työntekijät työnantajien unelmalaisiksi, jotka ovat työssään tunnollisia, ahkeria ja kantavat vastuun tekemisistään. Silloin kun työntekijä on innostunut ja ylpeä työstään, hänen työhyvinvointinsa on korkealla tasolla. Hautaniemi (emt., 154) varoittaa, että hyvinvoinnin ja työnarkomanian raja on häilyvä. Hyvä esimies pitää huolta ja kysyy kuulumisia myös tunnollisilta puurtajilta. Aiemmin olen todennut, että edellisen kaltaisilla työntekijöillä on tai-

pumus jäädä huomaamatta työyhteisöissä, joissa henkilöstön vaihtuvuus on suuri. Jatkuva perehdyttäminen ja tiimiyttäminen uusien työntekijöiden kanssa jättää vanhat ja tunnolliset puurtajat oman onnensa nojaan. Kiireinen esimies ajattelee helposti, että hyvin työnsä tekevällä henkilöllä kaikki on hyvin, eikä hänen asioihinsa tarvitse puuttua. Olen samaa mieltä, työntekijällä kaikki asiat voivat olla hyvin, mutta esimiehen pitää mielestäni silti muistaa sitoutuneiden työntekijöiden olemassaolo. Hyvin työnsä tehneestä ja työpaikassa jo pidempään viihtyneestä työntekijästä tulee helposti itsestäänselvyys. Sen jälkeen kukaan ei enää kysy, mitä kuuluu, vaan oletetaan, että kaikki sujuu kuten ennenkin. Hautaniemen (2009, 186) mukaan osaavat työntekijät ovat hyvinvoivien työpaikkojen tärkeä voimavara. Hyvinvoivissa työyhteisöissä työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia koulutukseen, jotta työntekijöiden osaaminen säilyy jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Hautaniemi toteaa, että koulutus lisää taitoa tehdä työtä paremmin ja suunnitelmallisemmin. Työnantajan etu on hyvinvoiva, motivoitunut ja koulutettu henkilöstö, joka tuottaa tuloksia. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijöiden sitoutuminen nähdään voimavarana, eikä koulutetun henkilöstön ammattitaidosta haluta luopua (emt., 187). Hautaniemen (emt., 188) mukaan työntekijöiden sitoutuminen riippuu esimiesten jaksamisesta ja kiinnostuksesta työntekijöiden työhyvinvointia kohtaan. Mielestäni projekteissa on myös mahdollista saada työntekijöitä sitoutumaan työhön panostamalla koulutuksen tarjoamiseen ja mahdollistamaan oman työn kehittämistä. Projektityöntekijät kuitenkin arvostavat projektityöstä saamaansa työkokemusta, joten esimiesten pienillä kannustavilla liikkeillä työntekijät saattaisivat viihtyä yhdessä projektissa nykyistä pidempään.

Työhyvinvointi rakentuu monesta eri palikasta. Tärkein palikka on toimiva perehdytys, sillä sen pohjalta työura uudessa työpaikassa käynnistyy hyvin tai huonosti. Haastatteluissani selvisi myös, ettei perehdyttäminen ole välttämätöntä, sillä projektityöntekijät osaavat perehdyttää tarvittaessa itse itsensä. Itse näen perehdyttämisen tärkeäksi toimenpiteeksi uuden työntekijän tullessa työhön. Työnantajan kannalta perehdyttämisen pitäisi olla tärkeää jo sen vuoksi, että tämän päivän työelämässä työn tuottavuus on kaiken toiminnan lähtökohta. Hyvin sekä organisaatioon että työtehtäviin perehdytetty työntekijä on nopeammin tuottava kuin puutteellisesti perehdytetty. Hyvä perehdyttäminen edellyttää, että perehdytysmateriaali on ajan tasalla. Projekteissa perehdyttämismateriaaliin panostaminen on melko työlästä, sillä projekteissa kokeillaan erilaisia toimintatapoja ja uusia asioita tulee samalla, kun joistakin van-

hoista ja toimimattomiksi todetuista asioista luovutaan. Emo-organisaation perehdytysmateriaali pysyy pidempään muuttumattomana. Henkilöiden, jotka uutta työntekijää perehdyttävät, pitää myös olla itse ajan tasalla, jotta tietää, mitä perehdyttää. Tietämys perehdytettävistä asioista ei pelkästään riitä, vaan perehdyttäjän pitää olla myös halukas perehdyttämään uusi työntekijä. Rauramon (2004, 40) työhyvinvoinnin portailla perehdyttäminen sijoittuu mielestäni toiselle askelmalle, sillä työtään osaamaton työntekijä ei voi kehittyä ja oppia uusia asioita portaiden ylimmiltä askelmilta. Projektin kehittymisen kannalta perehdyttäminen on mielestäni myös tarpeellista. Huonosti perehdytetyt työntekijät eivät osaa toimia kehittävästi projektin tavoitteen saavuttamiseksi.

Projektityöntekijät voivat tänä päivänä hyvin. Osa työhyvinvoinnista nousee oman työn arvostuksesta. Projektityöhön ajautuvat henkilöt ovat itsetunnoiltaan vahvoja ja osaavia henkilöitä. Ketolan (2009, 186) määritelmän mukaan hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät ovat työpaikan tärkeimmät työkalut. Österberg (2009, 161) toteaa, ettei toimiva työyhteisö voi syntyä ilman toimivia ihmissuhteita. Projektityöhön päätyvät ihmiset ovat jo projektiin tullessaan tiimityötaitoisia työntekijöitä. Projektityö on itsessään jatkuvaa kehittämistä. Projektin tavoitteiden eteen tehtävän kehittämistyön lisäksi pitäisi projektissa ehtiä ja jaksaa kehittää myös työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kehittäminen alkaa perehdyttämisprosessin ja tiimiyttämisen kehittämisestä, koska niiden pohjalta muodostuu työhyvinvoinnin kokonaisuus. Hyvinvoiva työyhteisö kokee työssään työn imua ja flow-tiloja. Pitkän kehittämisen tuloksena syntyy itseohjautuva, voimaantunut työyhteisö (Heikkilä & Heikkilä 2005, 43). Voimaantuneessa työyhteisössä tehdään yhdessä hyviä tuloksia. Jokainen työntekijä panostaa työhön oman henkilökohtaisen osaamisen. Projekteissa aika kehittämiselle on aina rajallista. Mielestäni työtiimi pystyy kuitenkin projektin aikana voimaantumaan, jos kaikki tiimiin kuuluvat haluavat panostaa siihen. Työntekijöiden vaihtuvuus hidastaa voimaantumisprosessia mutta ei estä sitä. Esimiehen vastuu on luoda voimaantumiselle ja itseohjautuvuudelle mahdollisuudet. Se ei kuitenkaan tarkoita rajatonta sooloilua, vaan tiimissä yhdessä sovittujen asioiden toteuttamistapoja.

Toteutin projektityöntekijöiden haastattelut ajankohtana, jolloin työntekijöillä oli edessään kaksi vuotta työtä kyseisissä projekteissa. Työsopimuksen määräaikaaisuus ei ollut haastattelutilanteessa päällimmäisenä ajatuksena. Haastateltavat totesivat, että

vuotta myöhemmin optimistisuus olisi saattanut olla ainakin hieman vähäisempää, vaikka haastateltavat eivät kokeneetkaan uuden työpaikan löytymistä mahdottomana tehtävänä. Aiemmin olen todennut, miten projektityöntekijät ovat luonteeltaan itsenäisiä, idearikkaita ja organisointikykyisiä. Tällaiset työntekijät tekevät esimiehen työstä hankalan. Päällisin puolin kaikki näyttää hyvältä, työntekijät hoitavat annetut tehtävät moitteettomasti, ovat hyväntuulisia ja innokkaita tarttumaan uusiin haasteisiin. Esimieheltä vaatii rohkeutta tutustua itseohjautuviin työntekijöihin lähemmin ja tunnistaa työntekijöiden toiveita ja ajatuksia. Työhön perehdyttäminen, tiimiyttäminen ja kehityskeskustelut tuovat esimiehelle lisää tietoa työntekijöistä. Kun nämä asiat hoidetaan huolellisesti, ovat työntekijät tyytyväisiä ja heidän työhyvinvointinsa pysyy korkealla. Työntekijällä itsellään on myös vastuu oman työhyvinvointinsa edesauttamiseksi. Työntekijän on osattava pukea sanoiksi, mitä työltä ja työyhteisöltä toivoo, jotta työnteko maistuisi entistä paremmalta. Tulevaisuudessa tarvitaan hyviä projektityöntekijöitä niin kauan kuin rahoittajia riittää, joten projektityöntekijästä kannattaa ottaa koppi jo tänään. Varmistamalla projektityöntekijöiden työhyvinvointi kaikilla osaluilla riittää innokkaita työntekijöitä projekteihin myös tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Alasoini, Tuomo 2007. Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen – hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa Kasvio, Antti & Tjäder, Johanna (toim.). Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos, 106–120.

Alasoini, Tuomo 2010. Sovitaanko uusiksi? Psykologisen sopimuksen muotoilu. Teoksessa Suoranta, Anu & Anttila, Anu-Hanna (toim.). Yksin sovittu. Osapuolet, luottamus ja työmarkkinalogiikka. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 131–140.

Alasuutari, Pekka & Lampinen, Marjaana 2006. OECD j Suomalaisen projektiyhteiskunnan synty. Teoksessa Rantala, Kati & Sulkunen, Pekka (toim.). Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia. Helsinki: Gaudeamus, 56–70.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2001. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine. Ikkunoita tutkimusmetodeihin1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 24–42.

Hakanen, Jari 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja rauna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hautaniemi, Ari 2009. Arvot ja työpaikan arki. Teoksessa Blom, Raimo & Hautaniemi, Ari (toim.). Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 151 – 192.

Heikkinen, Hannu L.T. 2001. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 170–185.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huusko, Liisa 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.

Julkunen, Raija 2009. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista. Tampere: Vastapaino.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kasvio, Antti 2007. Työn muutos globaalin kilpailun, tieteen uusien edistysaskelien ja syvenevien ympäristöongelmien aikakaudella. Teoksessa Kasvio, Antti & Tjäder, Johanna (toim.). Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos, 30–43.

Karisto, Antti 1998. Pirstoutuvan elämän politiikka. Teoksessa Roos, J.P. & Hoikkala, Tommi (toim.) Elämänpolitiikka. Helsinki: Gaudeamus, 54–75.

Karlsson, Åke & Marttala, Anders 2001. Projektkirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Ketola, Tanja 2009. Työpaikkojen menestysreseptit. Teoksessa Blom, Raimo & Hautaniemi, Ari (toim.). Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 121–150.

Kettunen, Pauli 2010. Onko elinkeinoelämästä osapuoleksi? Teoksessa Suoranta, Anu & Anttila, Anu-Hanna (toim.). Yksin sovittu. Osapuolet, luottamus ja työmarkkinalogiikka. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 29–52.

Kovalainen, Anne 2010. Työsuhteista toimeksiannoiksi? Työn teettämisen muuttuvat tavat. Teoksessa Suoranta, Anu & Anttila, Anu-Hanna (toim.). Yksin sovittu. Osapuolet, luottamus ja työmarkkinalogiikka. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 103–118.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Pehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Laine, Timo 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 28–45.

Lehto, Anna-Maija, Lyly-Yrjänäinen Maija & Sutela, Hanna 2005. Pysyvän työn toivossa. Määräaikaisten työsuhteiden käytöstä ja kokemuksesta. Helsinki: Työministeriö

Leinikki, Sikke 2009. Pelon ja toivon välissä. Pätkätyöläisen urakerronta. Helsinki: Työelämäjulkaisut, TJS Opintokeskus.

Liski, Minna, Horn, Sari & Villanen, Marjut. 2007. Hyvä pehdytys-opas. Viitattu 21.2.2012. <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/pehdyttamisopas.pdf>.

Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Miettinen, Anneli 2007. Pätkätyöläisen tulevaisuus? Asiantuntijanäkemyksiä määräaikaisten työn kehittämistarpeista ja tulevasta kehityksestä Suomessa. Helsinki: Väestötutkimuslaitos.

Miettinen, Timo 2010. Fenomenologia ja sosiaalisen todellisuuden rakentuminen. Teoksessa Miettinen, Timo & Pulkkinen, Simo & Taipale, Joonas. Fenomenologian ydinkysymyksiä. Helsinki:Gaudeamus, 151–167.

Otala, Leena-Maija 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro

Pelin, Risto 2011. Projektihallinnon käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Penttinen, Aulikki & Mäntynen, Jukka. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 21.2.2012.
http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Pärnänen, Anna & Sutela, Hanna 2009. Tyypillisestä epätyypilliseen? Muutokset erilaisissa työsuhteissa neljänä vuosikymmenenä, Teoksessa Pärnänen, Anna & Okkonen, Kaisa-Mari (toim.) Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet. Helsinki: Tilastokeskus, 147–169.

Rauramo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metdin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 158–169.

Santamäki-Vuori, Tuire 2010. Osapuolet ja sopiminen työmarkkinoilla. Teoksessa Suoranta, Anu & Anttila, Anu-Hanna (toim.). Yksin sovittu. Osapuolet luottamus ja työmarkkinalogiikka. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 17–28.

Selin, Ann 2010. Samassa veneessä? Oikeudenmukaisuuden, turvallisuuden ja tuotavuuden hyvä kehä. Teoksessa Suoranta, Anu & Anttila, Anu-Hanna (toim.). Yksin sovittu. Osapuolet, luottamus ja työmarkkinalogiikka. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 93–102.

Siltala, Juha 2007. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Spiik, Karl-Magnus 2001. Tiimityöstä voimaa. Helsinki: WSOY.

Spiik, Karl-Magnus 2007. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Sulkunen, Pekka 2006. Projektiyhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus. Teoksessa Rantala, Kati & Sulkunen, Pekka (toim.). Projektiyhteiskunnan käänköpuolia. Helsinki: Gaudeamus, 17 – 38.

Suoranta, Anu 2009. Halvennettu työ. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

- Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.
- Takanen, Terhi 2005. Voimaantuva työyhteisö – miten luomme tulevaisuutta? Helsinki: Sun Innovations.
- Työturvallisuuslaki. Viitattu 21.2.2012.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120011>.
- Vilkka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virtanen, Petri 2000. Projektityö. Helsinki: WSOY.
- Virtanen, Petri 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma.
- Ylöstalo, Pekka & Jukka, Pirkko. 2009. Työolobarometri. Viitattu 21.2.2012.
http://www.tem.fi/files/27208/TEM_34_2010_netti.pdf.
- Österberg, Maritta 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

LIITE 1

Teemahaastattelurunko

Taustakysymykset:

ikä, koulutustausta, työkokemus nykyisessä projektissa ja työkokemus projekteissa yhteensä

Päätyminen projektityöhön

- mitä päätöstyö merkitsee sinulle
- sitoutuminen; projektin alusta loppuun
- mikä houkuttaa projektityöhön

Projektityön haastavuus

- minkä olet kokenut haastavimmaksi
- rahoittajan/ organisaation vaatimukset ja odotukset
- mikä aiheuttaa stressiä

Suhde työyhteisöön

- arvostus työntekijänä; kuka arvostaa, kenen pitäisi arvostaa
- eriarvoisuus vakityöntekijöiden ja määräaikaisten välillä

Työhyvinvoinnin näkökulma

- mistä löydät työn ilon ja innostukset
- tyytyväisyys olosuhteisiin
- päätöstyöläisyyden kokeminen
- mitä tapahtuu sinulle, kun projekti päättyy

Perehdytys työhön

- miten sinut on perehdytetty
- olisitko toivonut perehdytykseltä jotain muuta

Hyvän projektityöntekijän ominaisuudet

- millainen ihminen pärjää projektityössä
- mitä projektityöntekijän pitää osata
- mitä sanoisit ihmiselle, joka miettii, uskaltaisiko lähteä projektityöhön?

LIITE 2
PEREHDYTTÄMISEN SEURANTALOMAKE

PEREHDYTYKSEN OSA-ALUEET	PEREHDYTYS- PÄIVÄ	PEREHTYJÄN KUITTAUS	PEREHDYTTÄJÄN KUITTAUS
TYÖSUHTEESEEN LIITTYVÄT ASIAT <ul style="list-style-type: none"> • työsopimus • avaimet, puhe- lin, tietokone • salasanat, käyt- töoikeudet • työajat, lomaoi- keudet, sairaus- lomakäytännöt • työsuhde- etuudet • työterveyshuolto 			
ORGANISAATIO <ul style="list-style-type: none"> • kenelle tehdään • työyksikön paikka organi- saatiossa • avainhenkilöt • työntekijöiden esittely 			
RAHOITTAJA <ul style="list-style-type: none"> • ketkä rahoittavat projektin • mitä rahoitusku- viot tarkoittavat käytännössä 			
TYÖKÄYTÄNNÖT <ul style="list-style-type: none"> • mitä tehdään • miten tehdään • kenelle tehdään • miksi tehdään • käytettävät oh- jelmat ja niiden opastus • tilastoinnit ja ra- portoinnit sekä niiden ohjeistus 			